GAME CHANGER
ZA KULISAMI POLITYKI

DOWIEDZ SIĘ, KTO,
JAK I DLACZEGO RZĄDZI POLSKĄ

MICHAŁ KOLANKO

REBIS

MICHAŁ KOLANKO

GAME CHANGER
ZA KULISAMI POLITYKI

DOM WYDAWNICZY REBIS

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
Dedykacja
Wstęp
Podziękowania
Rozmowa I. Marcin Mastalerek
Rozmowa II. Krzysztof Janik
Rozmowa III. Adam Bielan
Rozmowa IV. Sławomir Nowak
Rozmowa V. Tomasz Karoń
Rozmowa VI. Krzysztof Łapiński
Rozmowa VII. Jarosław Flis
Rozmowa VIII. Jacek Protasiewicz
Rozmowa IX. Michał Kabaciński
Rozmowa X. Piotr Matczuk
Rozmowa XI. Maciej Gdula
Rozmowa XII. Tomasz Matynia
Rozmowa XIII. Cezary Tomczyk
Rozmowa XIV. Mateusz Sabat
Nota
Strona redakcyjna

Nieśmy ten ciężar, który nam los wkłada,
Mówmy, co czujem, a nie, co wypada.

William Szekspir, *Król Lear*,
przełożyła Zofia Siwicka

WSTĘP

Jak nie przegapić momentu, gdy wszystko zaczyna się zmieniać – kiedy dawne formy odchodzą w przeszłość i na zawsze wyparowują? Jak przyszpilić tę ulotną, jedyną w swoim rodzaju chwilę, w której rzeczywistość przekształca się w mgnieniu oka, transformuje? Jak nie zgubić tej jednej chwili – po której już nic nie jest takie samo?

Tym bardziej że na początku drugiej dekady XXI wieku dominuje poczucie, że świat ulega kolejnemu przyspieszeniu i ogromnym, niespotykanym od wielu lat przekształceniom. Że są one przy tym większe i bardziej fundamentalne niż kiedykolwiek, i to w wielu obszarach – politycznym, społecznym, gospodarczym, energetycznym, geopolitycznym, komunikacyjnym i obyczajowym. To samo tyczy się Polski. Ale paradoksalnie rozpoznanie właśnie teraz tej właściwej chwili, gdy wszystko się zmienia – i to nieodwracalnie – bywa trudne. Nawet dla doświadczonych ludzi, dla pisarzy i dziennikarzy – kronikarzy dziejów i dnia powszedniego

Dwa przykłady z mojego zawodowego podwórka. Przenieśmy się lotem błyskawicy do kampanii parlamentarnej w 2011 roku. To był 21 września, spotkanie premiera Donalda Tuska z wyborcami na rynku w Kutnie [1]. Zrozpaczona kobieta rozmawia z Tuskiem i wylewa na niego – i to w sposób dosłowny – swoje żale. Płacz, rozpacz – samo życie z kampanią w tle. Wokół tłum ludzi, ochroniarze, media, mieszkańcy. Premier w pewnym momencie – co uchwyciły kamery – ociera czule łzy z twarzy kobiety. I nie jej jednej – w czasie objazdu Polski Tusk wysłuchiwał wówczas całej litanii, setek, tysięcy żalów oraz dramatycznych pytań „jak i za co żyć?”. Słyszałem te skargi – zazwyczaj były niemal identyczne jak te w Kutnie. Na

rynkach, ryneczkach, bazarkach i na orlikach, wszędzie. Ale wtedy, w tej konkretnej chwili w Kutnie ani dziennikarze, ani doradcy premiera Tuska nie zrozumieli dobrze znaczenia tamtej chwili. A to był game changer. Polityczny przełom. Bardziej konkretnie: to był symbol, że Tusk odzyskał słuch wyborczy i nawiązał ponownie kontakt z elektoratem. Tusk postawił na koniec wyborczych zmagań wszystko na jedną kartę i ruszył w Polskę – do Kutna, Żyrardowa, Korycina i dziesiątek innych miejscowości. I wszystko w jednej chwili uległo przeobrażeniu – reguły tamtej wyborczej walki się zmieniły pod wpływem Tuska na korzyść Platformy. Co ciekawe, wówczas, gdy rozmawiałem z ludźmi ze sztabu i partii przewodniczącego Platformy, wielu z nich było święcie przekonanych, że cały ten objazd Polski to jeden wielki niewypał, który może wyłącznie pogrążyć partię rządzącą i jej szanse na kolejną kadencję, a w najlepszym razie – niczego w dramaturgii kampanii nie zmieni.

Pamiętam również dobrze pierwszy wyjazd z ówczesnym kandydatem PiS na prezydenta, europosłem Andrzejem Dudą. 9 lutego 2015 roku kandydat PiS wsiadł do autobusu po udanej, spektakularnej konwencji, która odbyła się kilka dni wcześniej, i ruszył odwiedzić kilka miejscowości na Mazowszu. Zaczął od Ostrowi Mazowieckiej [2]. Byli wraz z nim Joachim Brudziński, Marcin Mastalerek, „kierownik autobusu" Michał Ciechowski i zaplecze, w tym parę osób z młodzieżówki PiS oraz względnie niewielka grupa dziennikarzy i fotoreporterów. Taki pamiętam ten obrazek: Duda w starym rozklekotanym polskim autosanie (podobnym poruszał się też później w 2020 roku), z siatką pełną jabłek, które tego dnia cierpliwie rozdawał mieszkańcom odwiedzanych przez siebie miast i miasteczek. Pamiętam, że było wtedy okropnie zimno, ale przyszły prezydent tym się nie przejmował. On bowiem robił swoje – od jabłka do jabłka, od jednej uściśniętej dłoni do kolejnej kandydat Duda stał się prezydentem Dudą, co utorowało PiS drogę do zwycięstwa jesienią 2015 roku. Grupki ludzi na spotkaniach w salkach katechetycznych zmieniły się pod koniec kampanii

w tłumy, tysiące ludzi na rynkach, bazarach i remizach przychodziły oglądać przyszłego prezydenta Polski. O takich wielkich i małych wydarzeniach z dziejów partii i kampanii wyborczych jest ta książka, chociaż nie tylko o nich.

Sam termin *game changer* zapożyczony jest z języka amerykańskiej polityki. W największym skrócie oznacza wydarzenie, ideę lub nawet osobę, których pojawienie się lub wejście do akcji zmienia nieodwracalnie sytuację. Game changer może być wykreowany (Rodzina 500 plus, piątka Kaczyńskiego, zmiana premier Beaty Szydło na premiera Mateusza Morawieckiego, decyzja Donalda Tuska o powrocie do polskiej polityki w 2021 roku) lub może nadchodzić z „zewnątrz". Tu oczywistym przykładem jest koronawirus. Game changer może być pozytywny lub negatywny, niekiedy to, że reguły świata czy polityki się zmieniają, jest oczywiste od razu, niekiedy – dużo rzadziej, ale i tak bywa – efekt widać dopiero po jakimś czasie.

Game changer jest przede wszystkim nieodwracalny. Świat rodzin w Polsce zmienił się po tym, jak PiS wprowadziło 500 plus, chociaż skala tej zmiany – również jeśli chodzi o to, jak działa polityka – nie była oczywiście zauważalna od razu. Dlatego trzeba czujnie obserwować to, co się dzieje. Co ciekawe, w fotografii artystycznej istnieje zbliżona teoria. Kluczowe zdarzenia znany francuski fotograf Henri Cartier-Bresson nazwał decydującymi momentami [3]. Dla niego tylko fotografia potrafi uchwycić kwintesencję chwili. „Fotografować to znaczy wstrzymać oddech, uruchamiając wszystkie nasze zdolności w obliczu ulotnej rzeczywistości" – mówił Cartier-Bresson.

Game changer zmienia przyszłość, zmienia nie tylko reguły gry, ale i rezultaty – kampanii, starcia czy politykę w ogóle. A trendów kreujących ją jest kilka. Sześć najważniejszych – przynajmniej na początku 2022 roku – to przechodzenie debaty publicznej do mediów społecznościowych i idąca za tym transformacja świata mediów oraz polityki, zmiany wywołane pan-

demią koronawirusa, agresja Rosji na Ukrainę i szerzej – zmiany geopolityczne i w sferze bezpieczeństwa w Polsce i na świecie, zmiany klimatyczne i transformacja w kierunku „Zielonego Ładu", wreszcie przemiany społeczno-obyczajowe wywoływane przez upadek tego, co nazywa się czasami patriarchatem, czyli trwającym faktycznym wyrównywaniem miejsca i sytuacji kobiet i mężczyzn. Na to wszystko nakłada się zmiana pokoleniowa w Polsce oraz faktyczny koniec dominacji pokoleń, które swoją polityczną tożsamość ukształtowały w PRL, zarówno po stronie komunistycznej, jak i opozycyjnej. Ten koniec jest nieunikniony, a pandemia tylko go przyspieszyła, bo stała się – jak to powiedział kiedyś Jacek Dukaj – akceleratorem, który całą dekadę przemian potrafił skupić i zapakować w jeden rok. Ale na czym to rzeczywiście polega? Co wywołuje te zmiany, kto za nimi stoi? Co jest prawdziwym przełomem, a co tylko złudą? Co odmienia reguły gry? Kto tak naprawdę ją tworzy?

Czasami mówi się w Polsce o tym, że treść, którą tworzą media, jest albo stronnicza, albo banalna, albo powierzchowna. Albo wszystko naraz. Ta książka to więc próba głębszego spojrzenia na świat, zerwania zasłony z teatru, pokazania motywacji, skrywanego oblicza, kalkulacji, strategii i tego wszystkiego, co na dzień jest przysłonięte – lecz bardzo mocno wpływa na politykę. A ta rozgrzewa emocje ludzi. Stąd rozmowy ze strategami i badaczami (Tomasz Karoń, Tomasz Matynia, profesor Jarosław Flis), szefami sztabów (Sławomir Nowak, Cezary Tomczyk, Jacek Protasiewicz) oraz ludźmi zajmującymi się konkretnymi sferami samej polityki, komunikacji, marketingu (Adam Bielan, Piotr Matczuk, Mateusz Sabat, Krzysztof Łapiński). Wiele z tych opowieści jest unikatowych, niektórzy moi rozmówcy zdecydowali się po raz pierwszy tak otwarcie opowiadać o tym, co działo się za zamkniętymi drzwiami sztabów wyborczych oraz co było ich udziałem. A były to często kluczowe wydarzenia, które nadal mają wpływ na obecną rzeczywistość. Co więcej, okazuje się, że większość polityków i ludzi z zaplecza na przykład z 2005 roku nadal w dzisiejszej poli-

tyce jest obecna, chociaż często w nowych rolach. Czasami występują już też pod innymi barwami partyjnymi.

Aby zrozumieć obecny świat i jego kierunki, wychwycić trendy i wyłapać prawdziwe zmiany reguł – zwłaszcza dotyczy to polityki – trzeba jednocześnie dokonać podsumowania i rekapitulacji. Temu też służy ta książka. To spojrzenie na ostatnie 30 lat w polskiej polityce, które obfitowały w ważne, często przełomowe wydarzenia. Ale zbyt rzadko podejmowano próbę ich szerokiego podsumowania, jak również ujawniania tego, co dzieje się za kulisami. Te 30 lat to szereg znakomitych publikacji publicystycznych i reportażowych (jak niedawno wydane książki *Znikająca Polska* Piotra Witwickiego i *Zapaść* Marka Szymaniaka), książek polityków (Jarosława Kaczyńskiego, Szymona Hołowni, Donalda Tuska, Roberta Biedronia), kilka świetnych wywiadów rzek (jak rozmowy redaktora Roberta Krasowskiego z Leszkiem Millerem i Ludwikiem Dornem) oraz książek reporterskich. Te książki powstają od początku transformacji, jak *Bitwa o Wałęsę* Piotra Wierzbickiego z 1990 roku. Ale mam wrażenie, że nadal jest miejsce na przekrojowe spojrzenia, a także na spojrzenie w przyszłość.

Ujawnianie kulis i spoglądanie za teatralne dekoracje to część misji dziennikarza – nie tylko moja osobiście, ale każdego, kto wykonuje ten zawód: rozmawiać, wyjaśniać rzeczywistość, trzymać dystans do wszystkich i być jednocześnie w centrum wydarzeń. To staram się robić od 2010 roku, gdy zacząłem na bieżąco śledzić polską politykę. Cały czas zadawałem też sobie i moim rozmówcom podobne pytania. Jak to się naprawdę dzieje i dlaczego? Jak działa centrum decyzyjne w gabinecie prezesa Jarosława Kaczyńskiego w niepozornym (niektórzy mówią nawet odrapanym) budynku przy ulicy Nowogrodzkiej w Warszawie, gdzie znajduje się siedziba PiS? Jak zapadają decyzje w sztabach wyborczych? Co kieruje Donaldem Tuskiem, liderami i liderkami Lewicy i innych formacji? Co skłania polityków do działań, które widzimy później – czasami jako teatr – w telewizji i w mediach społecznościowych? Na czym to wszystko polega?

Czas się dowiedzieć! Ale oczywiście odpowiedź nie jest i nie może być w pełni wyczerpująca. Mam nadzieję, że w kolejnych projektach – jeden dotyczy mediów społecznościowych, inny tego, jak kobiety zmieniają współczesną politykę – będę sam siebie i innych przybliżał do odpowiedzi na nowe pytania.

1. *Tusk w Kutnie. Płaczące kobiety pytały: „Jak my mamy żyć?”*, onet.pl, https://wiadomosci.onet.pl/lodz/tusk-w-kutnie-placzace-kobiety-pytaly-jak-my-mamy-zyc/ve948zw. [wróć]
2. *Duda przed startem Dudabusa ponawia apel o debatę z PBK, „Może nawet czytać z kartki”*, 300polityka, http://300polityka.pl/news/2015/02/09/duda-przed-startem-dudabusa-ponawia-apel-o-debate-z-pbk-moze-nawet-czytac-z-kartki/. [wróć]
3. *Długi proces, czy ułamek sekundy? Fotografia decydującego momentu – Henri Cartier-Bresson*, *Niezła sztuka*, https://niezlasztuka.net/o-sztuce/fotografia-decydujacego-momentu-henri-cartier-bresson/. [wróć]

PODZIĘKOWANIA

Przede wszystkim dziękuję mojej Mamie, Irenie Kolanko. Za cierpliwość, inspirację i za wsparcie na każdym etapie drogi do wydania tej książki (oraz we wszystkim innym od czasu mojego urodzenia, czyli przez 37 ostatnich lat). Ta książka nie powstałaby bez wsparcia przy transkrypcji, obróbce i redakcji wywiadów, przy której pracowali redaktorzy Jakub Mikulski, Paulina Olak i Iwona Pałczyńska. Iwonie szczególnie dziękuję za feedback i uwagi redaktorskie.

Za inspirację, rozmowy, wsparcie i trzymanie kciuków pragnę podziękować moim kolegom i koleżankom. Redaktorom i redaktorkom, przyjaciołom i znajomym z Krakowa i Warszawy: Robertowi Golańskiemu, Agacie Szczęśniak, Karolinie Kowalskiej, Joannie Miziołek, Magdalenie Pernet, Łukaszowi Celuście, dr. Konradowi Ziemianinowi, Jakubowi i Edycie Horodyskim, Martynie Bednarczyk, Małgorzacie Śmierzyckiej, Mateuszowi Janocie, Magdalenie Sobkowiak, Przemysławowi Filarowi, dr. Bartoszowi Rydlińskiemu, Nabinowi Patnaikowi, Marcie Wawrzyn, dr. Bartkowi Machnikowi, Aleksandrze Polak, Katarzynie Zawadzie, Bartoszowi Kurkowi, Justynie Spychale, Aleksandrowi Kobeckiemu, Michałowi Wróblewskiemu, Łukaszowi Kamińskiemu i Joannie Lipszyc. Za inspirujące rozmowy dziękuję Tomaszowi Karoniowi. Za wsparcie w Krakowie szczególnie dziękuję Mirosławowi Siemieńskiemu i Pawłowi Literackiemu.

Dziękuję moim kolegom i koleżankom z redakcji dziennika „Rzeczpospolita”, redaktorowi naczelnemu Bogusławowi Chrabocie, Michałowi Szułdrzyńskiemu, Tomkowi Krzyżakowi, Zuzannie Dąbrowskiej, Joannie Ćwiek, Jerzemu Haszczyńskiemu, Markowi Kozubalowi i całej załodze za

wsparcie i dobre słowo, rady i inspiracje w codziennej pracy w redakcji. Dziękuję też Grzegorzowi Chlaście i Aleksandrze Głogowskiej z radia RDC.

Dziękuję wydawcy i ekipie z Domu Wydawniczego REBIS za zaufanie przy tym debiutanckim dla mnie książkowym projekcie.

Bardzo dziękuję moim rozmówcom. Za cierpliwość do moich uwag, moich telefonów o różnych porach dnia i nocy. Dziękuję też za inspirację i ciekawe rozmowy na sejmowych korytarzach oraz w różnych stacjach i programach politykom i polityczkom, w tym szczególnie Agnieszce Pomaskiej, Monice Rosie, Agnieszce Dziemianowicz-Bąk i wielu innym.

W tej książce nie ma niestety rozmowy z Tomkiem Kalitą, rzecznikiem SLD. Zmarł wiele lat przed jej publikacją, w styczniu 2017 roku. Do dziś pamiętam jego głos w słuchawce telefonu i rozmowy o polityce, która tak bardzo go pasjonowała. Jemu też za bardzo wiele rzeczy dziękuję.

ROZMOWA I

MARCIN MASTALEREK

Gdzie się naprawdę robi politykę

Marcin Mastalerek (ur. 15 września 1984 roku w Szczecinie) – współtwórca zwycięskich kampanii wyborczych: prezydenta Andrzeja Dudy w 2015 i 2020 roku oraz Prawa i Sprawiedliwości w 2015 roku. Były polityk, działacz samorządowy, w latach 2011–2015 poseł na Sejm VII kadencji. Były rzecznik prasowy PiS. Ekspert od wizerunku, komunikacji i marketingu. Nie wystartował w wyborach do Sejmu w 2015 roku. Po odejściu z polityki zaczął prowadzić własną firmę zajmującą się komunikacją i marketingiem. W latach 2016–2017 szef komunikacji Orlenu. Obecnie wiceprezes Ekstraklasy S.A. Zaangażowany także w produkcję filmów fabularnych. Po wyborach prezydenckich w 2020 roku został społecznym doradcą Andrzeja Dudy.

Michał Kolanko: Wierzy pan w coś takiego, jak game changer w polityce? Wydarzenie, które zmienia reguły gry, i to nieodwracalnie.

Marcin Mastalerek: To nie jest kwestia wiary. Game changer po prostu istnieje. Wystarczy znać najnowszą historię polityki, by to wiedzieć. Ja nawet wiem, jaki był najważniejszy game changer w polskiej polityce po 1989 roku.

Czyli?

Ten game changer ma imię, nazwisko, twarz i konkretny moment. To Andrzej Duda i jego zwycięska kampania w wyborach prezydenckich

w 2015 roku. To podręcznikowy przykład game changera. I to największego po 1989 roku.

Nie przesadza pan?

Bez wygranej Andrzeja Dudy nie byłoby późniejszego zwycięstwa PiS i całej Zjednoczonej Prawicy w wyborach parlamentarnych. Swoją wygraną przełamał wieloletnią serię porażek PiS. Pozwolił uwierzyć wyborcom prawicy, że też mogą wygrywać. Tamta kampania trwale zmieniła polską politykę. A co najważniejsze, była to zmiana zupełnie niespodziewana. Dlatego to jest właśnie prawdziwy game changer. Niech pan zwróci uwagę na fakt, że kiedy kolejne formacje zwyciężały w poszczególnych wyborach po 1989 roku, to najczęściej ze sporym wyprzedzeniem było jasne, że wygrają, a poprzednia władza odejdzie. W 2001 roku, gdy SLD szło do władzy, to było wiadomo, że AWS odchodzi. W 2005 roku było jasne, że wygra jedna z partii opozycyjnych – PiS albo PO, a SLD odejdzie w zapomnienie. W 2015 roku z kolei nic nie wskazywało na to, że PiS wygra. I to podwójnie. Przez lata dominowało przekonanie, że PiS jest skazane na bycie wieczną opozycją, nie przebije „szklanego sufitu", nie ma realnych szans na dojście do władzy. Mało tego. W podobny sposób myślało wielu polityków Zjednoczonej Prawicy. Prawie nikt nie wierzył również w to, że Andrzej Duda ma szansę zostać prezydentem.

Była premier i szefowa sztabu w kampanii prezydenckiej Andrzeja Dudy Beata Szydło wskazywała w jednym z wywiadów z tamtego czasu, że tylko dwie osoby w PiS były od początku przekonane o zwycięstwie Andrzeja Dudy. Jedną z nich był pan.

To prawda, ale pierwszą osobą, która od samego początku wierzyła w ostateczny sukces, był sam Andrzej Duda. A to niezwykle istotne, kiedy kandydat startuje po to, żeby wygrać, a nie tylko po to, żeby wystartować.

A u pana skąd brała się wiara w kandydaturę Andrzeja Dudy i jego zwycięstwo?

Wierzyłem w to, bo dobrze go znałem. Blisko współpracowaliśmy i mogłem mu się dokładnie przyjrzeć. Wiedziałem, że ma świetny kontakt z ludźmi, błyskawicznie się uczy, a do tego potrafi doskonale przemawiać. To umiejętności, które bardzo przydają się w kampanii. Poza tym uważałem, że PiS ma szansę odnieść sukces tylko wówczas, kiedy postawi w wyborach na kandydata młodego, niezgranego jeszcze w bieżącej polityce.

Postawił pan kiedyś tezę, że tylko obecny prezydent mógł wówczas wygrać dla PiS tamte wybory…

Podkreślę jeszcze raz: w 2014 roku, kiedy wybierano kandydata PiS na prezydenta – i w 2015 w trakcie kampanii – nic nie wskazywało na zwycięstwo. Teraz, z perspektywy lat, często próbuje się zakłamać rzeczywistość, pojawiają się głosy, że tamto zwycięstwo było niemal pewne, że PO od początku zmierzała ku porażce, itd. A było dokładnie odwrotnie. Wówczas w sferze publicznej dominowało przecież przekonanie, że PiS i jego kandydat na pewno przegrają. Przypomnę sondaże, w których Bronisław Komorowski miał ponad 60 procent poparcia i z łatwością wygrywał w pierwszej turze. Przypomnę słowa Adama Michnika o tym, że prezydent Komorowski może przegrać, tylko „jeśli przejedzie po pijanemu ciężarną zakonnicę na pasach”. Dosłownie! Wiele było wtedy takich wypowiedzi. I co więcej, uważam, że w innych okolicznościach te prognozy mogły się spełnić.

To w jakich okolicznościach Komorowski i Platforma mogli wygrać?

Gdyby kandydatem PiS był wówczas ktoś inny, to skończyłoby się to dla PiS katastrofą i trzecią kadencją PO. Wszyscy wiemy, że poważnie rozważani byli wówczas inni kandydaci, o zupełnie innym profilu niż Andrzej Duda. Prezes Jarosław Kaczyński mówił o niektórych nazwiskach nawet

publicznie. Gdyby tak się stało, to moim zdaniem w 2015 roku zaistniałaby sytuacja z 2020 roku, gdy kandydatką Platformy była wicemarszałek Sejmu Małgorzata Kidawa-Błońska. Tylko z tą różnicą, że ją można było w nadzwyczajnych okolicznościach wycofać. A pięć lat wcześniej nie byłoby takiej możliwości.

Wówczas mogłoby być tak, że to Paweł Kukiz na olbrzymim entuzjazmie, który mu towarzyszył, przeskoczyłby kandydata PiS i zajął drugie miejsce. A Bronisław Komorowski prawdopodobnie wygrałby wybory w pierwszej turze. Platforma rządziłaby dalej w trzeciej kadencji, być może z lewicą u boku. A Zjednoczona Prawica pogrążyłaby się w chaosie i rozpadzie. Wszystko mogło potoczyć się zupełnie inaczej. I właśnie dlatego Andrzej Duda i jego kampania to był największy game changer.

Czasami pojawiają się game changery „z zewnątrz", jak na przykład koronawirus. One też wpływają na wybory…

To prawda, i są to sytuacje, w których bardzo ciężko jest skutecznie zareagować nawet najbardziej charyzmatycznym i doświadczonym politykom oraz ich doradcom. Doskonale widać to na przykładzie Donalda Trumpa. Przecież gdyby nie pandemia koronawirusa, prawdopodobnie nadal zasiadałby w Białym Domu. W myśl clintonowskiego hasła „gospodarka, głupcze" zmierzał po wygraną. Gospodarka USA rozwijała się w szybkim tempie, bezrobocie było na rekordowo niskim poziomie. A tu nagle pojawiła się pandemia i wszystko się zmieniło o 180 stopni, ludzie masowo zaczęli tracić pracę, firmy się zamykać. I to wszystko w roku wyborów. Trump stracił swój olbrzymi atut i przegrał.

Ale nie tylko on. Większość polityków i partii, którym przyszło na świecie walczyć o reelekcję podczas pandemii, albo przegrywała, albo notowała znacznie gorsze wyniki. Wystarczy spojrzeć za naszą zachodnią granicę, gdzie CDU zanotowało najgorsze wyniki w swojej historii i po 16 latach bycia u władzy musiało przejść do opozycji. A przecież jeszcze kilka mie-

sięcy wcześniej nikt tego na poważnie nie rozważał. Zastanawiano się raczej, z kim przyjdzie współrządzić niemieckiej chadecji.

I z tej perspektywy warto też spojrzeć na reelekcję prezydenta Dudy w 2020 roku. Wygrał w trakcie pandemii, w przesuwanych ze względu na nią wyborach, ze zmienianymi podczas kampanii rywalami, z kłótniami i napięciami wewnątrz Zjednoczonej Prawicy. Moim zdaniem, gdyby nie pandemia, to prezydent miałby szansę na zwycięstwo nawet w pierwszej turze. Jednak w takich warunkach wygrana nie była wcale oczywista, a mimo to prezydent po raz kolejny odniósł zwycięstwo. I to z rekordowym poparciem blisko 10,5 miliona głosów.

I to ponownie z pana istotnym udziałem. Co pan takiego robił w kampanii w 2020 roku, że prezydent Andrzej Duda w przemówieniu po zwycięstwie publicznie panu dziękował jako jednej z nielicznych osób? Przecież nie był pan ani w PiS, ani formalnie w sztabie…

W pewnym momencie widziałem, że możliwa jest przegrana. Że jest po prostu źle. PiS oraz sztab byli w oblężonej twierdzy. Nie dopuszczali do siebie myśli, że nie można jedynie kopiować tego, co udało się w 2015 roku. Bo jest rok 2020. Polska się w tym czasie diametralnie zmieniła. A sztabowcy chcieli nadal walczyć w tej samej wojnie, powielać te same pomysły. Zorganizowano na przykład w lutym wielką i drogą konwencję prezydenta, z której nie przebił się żaden istotny przekaz. Nic! Jedyne, co się przebiło, to zdjęcie prezydenta na tle wielkiej biało-czerwonej flagi. Udzieliłem wówczas wywiadu telewizyjnego i powiedziałem to wprost, bo mnie niezwykle zaniepokoiło to, co się dzieje. Co więcej, w PiS coraz częściej mówiło się, że idzie wielka fala, która może zmieść prezydenta. Pojawiały się głosy, że jest pandemia, nic się nie da zrobić, druga strona ma swój moment, trendy i nastroje społeczne są niekorzystne itd., itp.

Wiedzieć to jedno, a działać to zupełnie coś innego.

Dlatego, widząc to, zadzwoniłem do prezydenta i powiedziałem: „Jesteś dobrym prezydentem, zasługujesz na reelekcję, ale idzie źle. Chcę pomóc”. Prezydent uznał, że moja pomoc jest mu potrzebna, więc się włączyłem.

Co pan doradził prezydentowi?

Że trzeba odrzucić takie myślenie, że nic się nie da zrobić, że nie mamy na nic wpływu. To prawda, idzie duża fala, korzystna dla rywali, ale w tej sytuacji należy zbudować własną falę. I się po prostu zderzyć. Pytany przez kilka osób, co trzeba zrobić, cały czas powtarzałem: „Jest kampania. Trzeba się bić. Trzeba wytyczyć pole bitwy i bić się na tym polu. A nie czekać na falę przeciwnika, aż nas przykryje. Musimy narzucać swój przekaz”.

Oczywiście to pandemia i wydarzenia, które jej towarzyszyły, doprowadziły do tego, że trend się zmienił, fala szła przeciwko aktualnie rządzącym. Olbrzymim wysiłkiem samego prezydenta oraz wspierających go osób udało się jednak ten niekorzystny trend zatrzymać. Wyrwać zwycięstwo w niezwykle trudnych wyborach, przy gigantycznej mobilizacji elektoratów i rekordowej frekwencji.

W kontekście pana udziału w kampanii 2020 roku często pada określenie „sztab partyzancki”. Kto go tworzył? I jaka była jego rola w tej kampanii?

Udało mi się zebrać grupę osób, które postanowiły pomagać prezydentowi w kampanii. Opracowywać strategię, diagnozować zagrożenia, wymyślać konkretne pomysły, podpowiadać, jak reagować w momentach kryzysowych…

Kim są ci ludzie? Bo chyba mają jakieś nazwiska.

Ludziom tym nie zależało i nie zależy na tym, żeby się lansować w mediach. Dlatego nie będę wymieniał ich nazwisk. Liczyła się tylko wygrana prezydenta. Wiele pomysłów udało się w kampanii zrealizować.

Nie byłoby to możliwe bez bliskiej współpracy z prezydenckimi ministrami Wojciechem Kolarskim i Błażejem Spychalskim, którzy byli łącznikami tej grupy ze sztabem czy Kancelarią Prezydenta. To dzięki nim udało się wiele spraw przeprowadzić.

Na przykład jakich?

Podam panu jeden konkretny przykład. Zastanawialiśmy się wspólnie, co zrobić z realnym problemem, jakim była rozciągnięta w czasie kampania i brak ponownego startu po tym, jak wybory nie odbyły się w pierwszym terminie. Kampania prezydenta trwała od początku roku, w międzyczasie w maju Platforma zmieniła kandydata i Rafał Trzaskowski z impetem wszedł do wyścigu, dając nową nadzieję swoim zwolennikom. Tymczasem druga strona wyglądała na zdemobilizowaną, trwały wzajemne kłótnie i rozliczenia wokół „wyborów kopertowych". To był realny i bardzo poważny problem.

Dlatego pojawił się pomysł na ponowny restart kampanii. Potrzebne było symboliczne wydarzenie, które zamknie dotychczasowe spory i pokaże, że obóz Zjednoczonej Prawicy jest naprawdę zjednoczony. Takim wydarzeniem stało się wotum zaufania dla rządu Mateusza Morawieckiego. To prezydent wyszedł z inicjatywą w tej sprawie do premiera i PiS. Dla opozycji było to olbrzymie zaskoczenie, zresztą dla większości polityków Zjednoczonej Prawicy również. Udało się ten pomysł utrzymać w całkowitej tajemnicy, dzięki czemu idealnie spełnił swoje założenie. Data wotum zaufania również nie była przypadkowa.

4 czerwca. Rocznica wyborów kontraktowych z 1989 roku.

Ale także rocznica obalenia rządu premiera Jana Olszewskiego. Wyjątkowo symboliczny i bardzo ważny dzień dla całej prawicy. A do tego w tym dniu sztab Rafała Trzaskowskiego zaplanował wielki event w Gdańsku, odnoszący się do wyborów kontraktowych z 1989 roku, z udziałem samorzą-

dowców z całej Polski. Warto było te dwa wydarzenia zderzyć ze sobą. Dzięki temu wotum zaufania totalnie zdominowało kluczowe wydarzenie w kampanii Trzaskowskiego. Można powiedzieć, że był to pewien game changer w tym momencie kampanii i faktyczny restart kampanii Andrzeja Dudy.

To jest pana teoria zderzenia, którą prezentuje pan od lat. Że jeśli ktoś w polityce walczy przeciwko silniejszemu przeciwnikowi – jak Andrzej Duda w 2015 – to musi szukać okazji do politycznego przełamania. Zderzenia. Kontrastu. Rafał Trzaskowski nie potrafił tego skutecznie zrobić?

Oczywiście. Dlatego powtarzam, że Rafał Trzaskowski nie zasłużył na to, by być prezydentem Polski. Był kandydatem aspirującym – jakbyśmy to powiedzieli w USA, był challengerem. Miał superwejście do kampanii, wszystko układało się po jego myśli, ale to on nadal musiał pokonać bardzo silnego przeciwnika. W takiej sytuacji trzeba cały czas być aktywnym, dążyć do zderzenia z rywalem i wykorzystać każdą okazję, która się pojawi.

I nie robił tego?

Trzaskowski miał w kampanii w 2020 roku wystawioną piłkę. Była to organizowana przez TVP debata w Końskich. Panowało przekonanie, że prezydent będzie miał w niej zdecydowanie łatwiej, że będzie znał pytania itd. To niezwykle obniżyło poprzeczkę dla kandydata opozycji. Jestem pewny, że w normalnej debacie, na przykład organizowanej wspólnie przez wszystkie trzy największe telewizje, to prezydent Duda byłby górą, decydująca okazałaby się przewaga jego doświadczenia, umiejętności wchodzenia w dyskusję i argumentowania. Ale w tym jednym konkretnym przypadku debata była praktycznie nie do wygrania. I Trzaskowski z tej wystawionej piłki nie skorzystał.

To co powinien był zrobić, żeby padła bramka?

Wystarczyło, żeby pojechał do Końskich, wszedł na mównicę, wygłosił teatralnie kilka zdań i wyszedł. Nawet wówczas wygrałby tę debatę. Pokazałby całej Polsce, że jest odważny, że nie boi się konfrontacji i potrafi się bić o sprawę, w którą wierzy. Mógłby osiągnąć taki efekt jak Donald Tusk w debacie z Jarosławem Kaczyńskim w 2007 roku przed wyborami parlamentarnymi. Wówczas sztab Platformy ze Sławomirem Nowakiem na czele zdecydował, żeby iść na konfrontację właśnie w TVP, i Tusk na tym wygrał.

Oczywiście byliśmy gotowi na to wszystko, mieliśmy plan, jak zneutralizować Końskie. Słyszałem, że w sztabie Platformy Michał Kamiński bardzo namawiał Trzaskowskiego do przyjścia na debatę. Jeśli tak było, to miał rację. Nie można zostać w Polsce prezydentem, nie próbując się zderzyć. To mógł być game changer, który zapewniłby Trzaskowskiemu prezydenturę.

Sam się wielokrotnie zastanawiałem, dlaczego Trzaskowski nie przyszedł. I pytałem o to sztabowców PO.

Myśleli, że idą po pewną wygraną. Sztabowcy Trzaskowskiego uwierzyli w sondaże, które pokazywały, że to ich kandydat jest faworytem. Dlatego nie chcieli ryzykować. Wierzyli, że są na fali, i chcieli po prostu dojechać do końca. W tej kampanii wszystko przychodziło im łatwo. Zbyt łatwo. Nie było czasu na poważną dekonstrukcję wizerunku Trzaskowskiego i pokazywanie jego słabych stron. Jak na standardy dzisiejszych czasów, kandydat Platformy nie był jakoś mocno atakowany. To nie była brutalna kampania.

Zaraz, zaraz. Jego sztabowcy podkreślają, że mierzył się z całą machiną PiS. I z mediami publicznymi.

W kampanii prezydenckiej jedna duża telewizja ich atakowała, druga non stop atakowała prezydenta Dudę, a trzecia pozostawała neutralna. Do tego zdecydowana większość portali internetowych i gazet była albo otwarcie po

stronie Trzaskowskiego, albo delikatnie go wspierała. To nie są najgorsze warunki do prowadzenia kampanii, a Trzaskowski i jego sztab do dziś robią z siebie męczenników. To niepoważne. Przypomnę tylko, że w 2015 roku Andrzej Duda miał przeciwko sobie 90 procent mediów, w tym również telewizję publiczną. Każdy może dzisiaj wejść na YouTube i obejrzeć wywiad, jaki przeprowadziła z nim wówczas w TVP pani Beata Tadla, albo obejrzeć wieczór wyborczy i reakcje na ogłoszenie wyników. Używając terminologii piłkarskiej, graliśmy cały czas na wyjeździe. A mimo to poradziliśmy sobie.

To jak pan widzi przyszłość Trzaskowskiego? Zostanie prezydentem w 2025 roku?

Dziś Rafał Trzaskowski ma wybór: albo stanie się prawdziwym politykiem, albo będzie do końca życia opowiadał, że był atakowany w kampanii i przez to przegrał wybory. Trzaskowski jest utalentowany, ale praktycznie wszystko w polityce dostał za darmo. Dziś znajduje się w kluczowym momencie: albo przejdzie to, co przeszedł Donald Tusk między 2005 a 2007 rokiem i co go zbudowało jako polityka, albo nie odniesie wielkiego sukcesu. Nie będzie prezydentem ani premierem. Proszę spojrzeć, co się stało z Trzaskowskim, gdy w lipcu 2021 roku powrócił z Brukseli Tusk. Wypadł z wielkiej gry, realnej polityki, mimo olbrzymiego kapitału, jaki sobie rok wcześniej zbudował. Natomiast pamiętajmy, że Trzaskowski jest jeszcze stosunkowo młody, ma dopiero 50 lat. Ma przed sobą ciągle dużą przyszłość w polityce. Ale by osiągać najwyższe cele, trzeba chcieć, być skrajnie zdeterminowanym.

Mimo wszystko przewidywał pan, że to właśnie Trzaskowski będzie najtrudniejszym rywalem dla prezydenta Dudy w wyborach prezydenckich. Dlaczego?

Rozmawialiśmy kiedyś o tym z prezydentem, jeszcze na długo przed wyborami. I powiedziałem wówczas, że najtrudniejszym rywalem byłby właśnie Trzaskowski, ponieważ najlepiej uosabia oczekiwania elektoratu drugiej strony. Jest stosunkowo młody, wykształcony, jest prezydentem wielkiego miasta, doskonale zna języki obce. A przy tym jest w polskiej polityce jeszcze niezużyty. Podjął w swojej karierze politycznej niewiele decyzji, które go wizerunkowo obciążają. Jednym słowem jest to idealny kandydat z plakatu. I to się później w kampanii potwierdziło. A wie pan, z kim najbardziej wówczas chciał się zmierzyć w wyborach prezydent Duda?

Z kim?

Z Donaldem Tuskiem.

Dlaczego?

Żeby odesłać go raz na zawsze na polityczną emeryturę. Druga porażka w wyborach prezydenckich byłaby dla niego symbolicznym końcem kariery. I Tusk doskonale o tym wiedział. Dlatego mimo że wiele osób w Platformie oraz jej otoczeniu gorąco go na kandydowanie namawiało, nie podjął rękawicy. Wybrał siebie, swoją karierę, a nie interes swojego środowiska politycznego.

Dzięki temu unikowi dzisiaj w 100 procentach wrócił do polskiej polityki i w 2023 roku dojdzie w niej do decydującego starcia: Jarosław Kaczyński kontra Donald Tusk. I dzisiaj nie sposób jednoznacznie określić, kto jest faworytem tego starcia.

Dlaczego? Jaki jest pana zdaniem największy problem?

Taki, że PiS wraz z koalicjantami zajmują się głównie sami sobą. Najważniejsze dla wielu polityków są dzisiaj walki frakcyjne, wzajemne podkładanie sobie nogi. Od dłuższego czasu Zjednoczona Prawica jest zjednoczona tylko z nazwy. To zawsze jest fatalny sygnał dla społeczeństwa. Do tego

pojawiają się błędy. A przeciwnik, z którym się przyjdzie zmierzyć, jest zarówno niezwykle zdeterminowany, jak i doświadczony. Dlatego dziwią mnie głosy lekceważenia, które często pojawiają się w szeregach PiS. Pycha to najszybsza droga do upadku.

Tych błędów pojawia się coraz więcej. Może Zjednoczona Prawica po prostu zużyła się po siedmiu latach rządzenia i zmiana władzy jest nieunikniona?

Nadal wszystkie karty w ręku mają rządzący. To od ich liderów zależy, czy bliżej wyborów „ściągną lejce", ograniczą błędy, będą mieli atrakcyjny pomysł i przekaz na kampanię. Tak jak już wspominałem, w 2015 roku Platforma wcale nie musiała oddać władzy. Jednak zwycięstwo Andrzeja Dudy zmieniło wówczas dynamikę sytuacji. Dzisiaj nadal nie wiemy, co będzie tym czynnikiem przed wyborami parlamentarnymi.

Zwłaszcza że opozycja, poza olbrzymią chęcią odsunięcia PiS od władzy, nie jest w stanie zaproponować żadnego atrakcyjnego pomysłu dla Polaków. Ciągle powtarza te same absurdalne hasła o końcu demokracji, jest oderwana od zwykłych ludzi i ich problemów. To może się skończy tym, że tradycyjne partie będą jeszcze słabsze. Pytanie, czy powstaną na gruncie tego zjawiska partie prawdziwego buntu czy kreowanego. Tak jak kiedyś partia Palikota czy teraz Hołownia albo AgroUnia.

Słyszałem taką tezę, że w 2020 roku to Hołownia był trudniejszym przeciwnikiem niż PO, bo właśnie nie był Platformą.

Próbowano go wykreować na polską wersję Wołodymyra Zełenskiego. Człowieka spoza układu. Głos ludu. Nie do końca się to udało. Być może dlatego, że było za mało czasu i nikt porządnie tego nie zrobił. Plus kandydat nie był chyba tak wiarygodny jak obecny prezydent Ukrainy. Jednak znam wiele osób, które myślą o tym, że Hołownia ma prawicowe, konserwatywne poglądy i że to on będzie te poglądy realizować. Wiele głosów

padło na niego w mniejszych miejscowościach. Łatwiej ludziom tam mieszkającym było zagłosować na niego niż na kandydata Platformy. To pokazuje, że może plan się w pełni nie powiódł, ale Hołownia jakąś rolę odegrał i jeszcze może odegrać. Dlatego dziwię się temu, że dziś PiS nie korzysta z czasu, który ma do kolejnych wyborów parlamentarnych, by Hołownię zaszufladkować. Pokazać, że tak naprawdę niczym nie różni się od PO.

Jaką pan ma w tych kampaniach metodę? Bo ja mam wrażenie, że lubi pan wymyślać pewne zaskakujące idee, pomysły, zwroty akcji. A był pan na Nowogrodzkiej na każdym szczeblu, od pracownika centrali, po posła i rzecznika. I nie jest tajemnicą, że po 2015 roku, gdy nie dostał pan miejsca na listach PiS i wyszedł pan z czynnej polityki, i tak wielokrotnie pomagał pan prezydentowi Dudzie, a ludzie blisko z panem związani pełnili role prezydenckich ministrów.

Metoda jest najprostsza z możliwych. Realne działanie. Przez te wszystkie lata w polityce zawsze uważałem, że media, wszystkie instrumenty z nimi związane – PR, marketing – są tylko pochodną realnych działań. Wiele osób wyobraża sobie, że PR-em, marketingiem można to zastąpić. Coś przykryć, odwrócić uwagę, wykreować coś z niczego. To nieprawda. Komunikacja i marketing są ważne, mogą być decydujące, ale żeby istotnie wpływać na politykę, trzeba realnego działania, odpowiedniego timingu – czyli idealnego wyczucia czasu – oraz bardzo dobrego wykonania pomysłu. Te trzy elementy muszą się zgrać. Bardzo ważne jest jeszcze, kto to robi. Dlatego tak trudno jest doprowadzić do wydarzenia, które będzie prawdziwym game changerem w polityce.

Moi rozmówcy w tej książce zwracają uwagę, że kluczowa dla sukcesu kampanii prezydenckiej Andrzeja Dudy w 2015 roku była wielka konwencja, która odbyła się na początku lutego.

Zgadzam się. To był prawdziwy game changer tamtych wyborów.

Dlaczego akurat ta konwencja okazała się game changerem tamtej kampanii? Wiele wcześniejszych nie dało takiego efektu.

Potrzebowaliśmy wydarzenia, które da rozpęd naszej kampanii. Szukaliśmy odpowiedniego momentu i znaleźliśmy. Wiedzieliśmy z dużym wyprzedzeniem, że Platforma organizuje radę krajową, podczas której swoje przemówienie będzie miał prezydent Komorowski. To długie i nudne wydarzenie. Wszyscy pamiętamy też, w jaki sposób przemawiał prezydent Komorowski. Dlatego zaplanowaliśmy wielką konwencję Andrzeja Dudy dokładnie w ten sam weekend. Dążyliśmy do zderzenia z Platformą i jej kandydatem, pokazania kontrastu. I to się doskonale udało. Wiele elementów się wówczas idealnie zbiegło.

Pamiętam, że dla wielu osób zaskoczeniem było samo wystąpienie Andrzeja Dudy…

Ja znałem Andrzeja Dudę, wiedziałem, że jest niezwykle utalentowany i ma siłę oraz charyzmę, że jest świetnym mówcą. Nie był jednak z tego publicznie znany. I Andrzej Duda wygłosił podczas tej konwencji znakomite przemówienie. Jedno z najlepszych w tamtej kampanii, a może nawet w swojej całej karierze politycznej.

Szukaliśmy też wyjaśnienia tego, dlaczego ludzie nie przychodzą na publiczne spotkania z naszym kandydatem. Miałem swoją teorię. Na ludzi działa magia wielkiego ekranu. PiS musiało sprawić, że Andrzej Duda będzie gwiazdą tego ekranu. Tak też się stało. Konwencja z 7 lutego 2015 roku była przeprowadzona z olbrzymim rozmachem. Mieliśmy zbudowany największy ekran diodowy w Polsce. Zrobiliśmy z naszego kandydata prawdziwą gwiazdę. Pokazaliśmy atuty, które posiadał, a z którymi wcześniej ciężko było się przebić. Ludzie uwierzyli w niego dzięki magii ekranu

i obrazka, który wykreowaliśmy. I od tej konwencji nasza kampania ruszyła z prawdziwym rozpędem.

Podobno niewiele jednak brakowało, by do tego nie doszło.

To prawda.

Co się wtedy stało?

Dwa tygodnie przed konwencją firma, która odpowiadała za jej przygotowanie, przyszła nagle z pomysłem na zwykłą konwencję. Taką, jakich PiS robiło już wiele. Doszło do gigantycznej awantury w sztabie.

Z tego, co słyszałem, głównie z pana udziałem.

Sytuację uratował wtedy Mariusz Chłopik, obecnie bliski doradca premiera Mateusza Morawieckiego, a wówczas jedna z kluczowych osób w kampanii. To znakomity organizator, co wielokrotnie udowadniał, między innymi przygotowując błyskawicznie wylot prezesa Kaczyńskiego do Smoleńska zaraz po katastrofie. To on z dnia na dzień sprowadził wielki ekran i pomógł doprowadzić do realizacji pierwotnego pomysłu. Dzięki temu ta konwencja była gigantyczna, a nie przaśna. Gdyby nie ta awantura, to ta konwencja nie wykreowałaby nigdy tego efektu, o którym mówiliśmy wcześniej.

Co jest więc kluczem do odniesienia zwycięstwa w wyborach. Odpowiedni sztab?

Tak o sobie mogą chyba myśleć tylko sztabowcy. A tak na poważnie jest wiele czynników: odpowiedni timing, kandydat pasujący do wyborów, program, wiarygodność, zaplecze organizacyjne i finansowe, ale także sprawny i zgrany sztab. Musimy jednak pamiętać, że zupełnie inna jest rola sztabu, kiedy jest się w opozycji, a zupełnie inna, kiedy sprawuje się władzę.

Na czym polega różnica?

W opozycji sztab jest centralnym miejscem. To tam zapadają wszystkie najważniejsze decyzje. Sztab współdecyduje o kluczowych sprawach, kreuje politykę. Zasiadają w nim najważniejsi ludzie w partii. Osoby, które w przyszłości będą pełnić ważne funkcje. Tak było przecież w 2015 roku, kiedy Beata Szydło najpierw z sukcesami kierowała pracami sztabu w wyborach prezydenckich, by bezpośrednio później zostać kandydatem PiS na premiera i po wygranych wyborach parlamentarnych objąć tę funkcję.

Natomiast w kampanii prowadzonej w trakcie sprawowania władzy rola sztabu jest dużo mniejsza − bardziej techniczna. Liderzy są gdzie indziej. Jest wiele ośrodków decyzyjnych, które kreują rzeczywistość, wymyślają i narzucają tematy – partia, Kancelaria Prezydenta, Kancelaria Premiera, poszczególne ministerstwa. Wystarczy przypomnieć rolę i zaangażowanie premiera Mateusza Morawieckiego w ostatniej kampanii prezydenckiej, kiedy objechał dużą część Polski, zorganizował wiele istotnych wydarzeń, wspierając reelekcję prezydenta.

Pan doskonale zna prezydenta. Opinia publiczna, zwłaszcza jej opozycyjna część, ma inny obraz prezydenta niż pan. Pojawiły się zarzuty, że prezydent to osoba zbyt pasywna.

To nie tak. Zgadzam się z Janem Rokitą, który w jednym z felietonów napisał, że prezydent Duda jest idealnie skrojony pod ten model prezydentury, który został zapisany w konstytucji. To sytuacja, w której z jednej strony prezydent ma bardzo silny mandat społeczny, najsilniejszy w polityce, bo pochodzący z wyborów powszechnych, a z drugiej strony jego możliwości działania są mocno ograniczone. To prowadzi do wielu paradoksów. Dziś prezydent Duda jest atakowany z jednej strony przez tych, którzy by chcieli, aby cały czas walczył z rządem, wetował wszystkie ustawy. A przecież na niego nie głosowali, nie popierali jego programu. Co więcej, zwalczali go i zwalczają niemal każdego dnia w mediach. Dlaczego miałby

zatem to robić? A z drugiej strony przez część zwolenników obozu rządowego, którzy uważają, że prezydent ma obowiązek podpisywać każdą, nawet złą ustawę, która zostanie przez ten obóz przygotowana. Czyli miałby być albo prezydentem PiS, albo anty-PiS.

A nie jest prezydentem PiS?

To tak nie działa. Prezydentowi oczywiście naturalnie jest bliżej do środowisk, z których się wywodzi. Ma też podobne poglądy na wiele spraw. Ale jeśli obóz rządzący idzie za daleko, to potrafi wyraźnie zaznaczyć swój sprzeciw – choćby wetując swego czasu część ustaw sądowych, ordynację w wyborach do parlamentu europejskiego czy zmiany, które uderzały w polskie samorządy.

Natomiast nie można wymagać od prezydenta na gruncie obecnej konstytucji, że będzie głównym kreatorem polskiej polityki na co dzień. Nie ma do tego odpowiednich narzędzi. Jednak w najważniejszych momentach, sytuacjach prawdziwie kryzysowych, to Andrzej Duda stał się naturalnym liderem.

Niektórzy zaczęli stawiać tezy, że po agresji Rosji na Ukrainę z końca lutego 2022 r. jego rola wzrosła.

To właśnie te najtrudniejsze momenty pokazują, kto tak naprawdę nadaje się do roli prezydenta. Widzieliśmy to w przeszłości wielokrotnie. Kiedy Aleksander Kwaśniewski odgrywał kluczową rolę w trakcie pomarańczowej rewolucji w Ukrainie, kiedy Lech Kaczyński organizował wyjazd prezydentów z Europy Środkowej i Wschodniej do zaatakowanej przez Rosję Gruzji i wygłaszał w Tbilisi swoje prorocze wręcz przemówienie, ostrzegając cały świat przed imperialną polityką rosyjską i jej konsekwencjami. Ale widzieliśmy też, kiedy te decydujące momenty i wyzwania weryfikowały negatywnie. W 2014 roku również mieliśmy agresję Rosji, wojnę w Ukra-

inie. Jaka była wówczas rola prezydenta Komorowskiego? Czy był liderem? Nie. Komorowski niemal zupełnie zniknął.

W porównaniu do tamtych sytuacji prezydent Duda stanął jednak przed znacznie trudniejszym wyzwaniem. Agresja Rosji w Ukrainie przybrała rozmiary niewidziane w Europie od czasów drugiej wojny światowej – wojny na pełną skalę i niebywałych zbrodni, których dopuścili się agresorzy. W tych dniach prezydent Duda wziął na siebie ogromną odpowiedzialność, stał się liderem zarówno w Polsce, jak i w relacjach z innymi państwami. Zaledwie kilka godzin przed rosyjską inwazją był w Kijowie, dając wsparcie narodowi ukraińskiemu. Każdego dnia spotykał się i rozmawiał z najważniejszymi światowymi przywódcami – prezydentem USA, prezydentem Francji, kanclerzem Niemiec, szefową Komisji Europejskiej, sekretarzem generalnym NATO i innymi politykami. Dzięki znakomitym, osobistym relacjom z prezydentem Wołodymyrem Zełenskim pozostawał z nim w stałym, codziennym kontakcie. Stał się adwokatem Ukrainy na arenie międzynarodowej i skutecznie zabiegał o wsparcie dla walczącego kraju. W Polsce nawoływał do jedności i wygaszania politycznych sporów, wykonując gesty zarówno pod adresem rządzących, jak i opozycji.

Rozmawiamy w trakcie rosyjskiej agresji i bohaterskiej obrony ze strony Ukrainy, nie wiemy, jak się ona ostatecznie zakończy, ale jedno jest pewne: prezydent Duda zdał w tym niezwykle trudnym czasie egzamin ze swojego przywództwa.

Czy inwazja Rosji na Ukrainę coś konkretnego pana zdaniem zmieni w polskiej polityce? Jeśli tak, to co?

Ważniejsze jest to, jak zmieni się po wojnie polityka wobec Rosji zarówno w Europie, jak i na całym świecie. Jest zbyt wcześnie, by wyciągać ostateczne wnioski, ale niewątpliwie rosyjska agresja sprawiła, że polski punkt widzenia na Rosję został przyjęty przez zdecydowaną większość zachodniej wspólnoty. To wielka zmiana, jeśli weźmiemy pod uwagę, że przez lata

mimo kolejnych rosyjskich agresji wiele państw Unii Europejskiej z Niemcami na czele w najlepsze prowadziło interesy z Władimirem Putinem, uzależniając się przy tym od rosyjskiego gazu, a polskie apele i ostrzeżenia kwitowano stwierdzeniami o naszej rzekomej rusofobii. Te powiązania były na tyle silne, że nawet w obliczu rosyjskiej agresji w Ukrainie pierwsze propozycje sankcji były na tyle łagodne, że de facto odpowiadały temu, czego spodziewał się po Europie Putin. Większość spodziewała się, że Ukraina upadnie w ciągu 72 godzin. Dopiero olbrzymia presja ze strony wielu krajów z Polską na czele doprowadziła do radykalnego zaostrzenia sankcji. Kluczową rolę odegrali w tych rozmowach zarówno prezydent Duda, jak i premier Morawiecki.

Widziałem z bliska te decyzje podejmowane przez prezydenta pod wielką presją czasu i dramatycznych wydarzeń. Zaimponował mi w tych sytuacjach nie tylko swoim zdecydowaniem, ale również tym, że cały czas myślał do przodu – co trzeba będzie robić za kilka dni, tygodni i miesięcy w interesie bezpieczeństwa Polski i przyszłości Ukrainy.

Czyli co konkretnie?

Dziś w interesie Polski jest, żeby te zmiany europejskiej polityki wobec Rosji były trwałe. I wokół tego toczy się obecnie gra. Należy się zatem spodziewać, że Polska będzie obiektem licznych ataków propagandowych i dezinformacyjnych ze strony Rosji. Natomiast jeśli chodzi o polską politykę, to rosyjska agresja wyraźnie pokazała, kto w Polsce myśli długofalowo, a kto tylko o doraźnym interesie. Najważniejsze jest bezpieczeństwo Polski i pomoc Ukrainie oraz olbrzymiej fali uchodźców, która uciekła przed wojną do naszego kraju. W tym trudnym i niebezpiecznym czasie kluczem jest jedność i wyciszenie sporów politycznych, do którego nawołuje prezydent Duda. Czy będzie to jednak zmiana trwała? Wątpię. Widzieliśmy już wiele sytuacji w naszej najnowszej historii, kiedy udawało się taką atmosferę jedności stworzyć, choćby po śmierci papieża Jana Pawła II

czy po katastrofie smoleńskiej. Zawsze później wracaliśmy do ostrych politycznych sporów. Myślę, że przed wyborami w 2023 roku będzie podobnie i kampania przed nimi będzie bardzo brutalna.

Wróćmy jednak do tego, dlaczego pana zdaniem Andrzej Duda dwukrotnie wygrał wybory prezydenckie. Jaki był kluczowy czynnik?

Nie ma jednego czynnika. Ale zwróciłbym uwagę na dwie sprawy. Po pierwsze, zdecydowanie trudniej jest wygrać wybory prezydenckie niż parlamentarne. Żeby to zrobić, musisz do siebie przekonać kilka milionów ludzi więcej. W tym niepopierających partii, z której się wywodzisz. Andrzej Duda potrafił zrobić to dwukrotnie, ponieważ posiada znakomite wyczucie ludzi. Widziałem go w różnych sytuacjach. Rozmawiającego z rolnikami, górnikami czy studentami. Na wsi, w małych miasteczkach i największych miastach. Podczas kampanii w 2015 roku i pierwszej kadencji objechał całą Polskę, odwiedził jako pierwszy prezydent w historii wszystkie powiaty. Wszędzie potrafił złapać doskonały kontakt z ludźmi. Tego nie można się nauczyć. To trzeba po prostu mieć.

A drugi decydujący czynnik?

Wsparcie ze strony najbliższych. Rola Agaty Dudy, żony prezydenta, w odniesieniu przez niego dwukrotnego zwycięstwa jest olbrzymia. W kampanii 2015 roku było wiele trudnych, kryzysowych momentów i wówczas to wsparcie, które Andrzej Duda otrzymał od żony, było decydujące.

Sam pamiętam bardzo trudny moment. Pierwsza debata prezydencka w 2015 roku. Klęska. To był późny wieczór. Siedzą panowie na początku dudabusa, atmosfera była w środku grobowa. I widziałem, jak mówi pan coś prezydentowi. Co to było?

Byłbym niepoważny, gdybym zdradzał, co w takich momentach pada.

Nie musi pan cytować tamtych słów. Zapytam inaczej: to była krytyka czy próba podniesienia na duchu?

Byłem po prostu szczery. Powiedziałem prawdę. Prezydent dobrze na nią reaguje.

Żeby było jasne: Andrzej Duda zrealizował w 100 procentach założenia w tamtej debacie. Tylko to były złe założenia. Nie zgadzałem się z nimi, ale byłem wtedy odsunięty od przygotowań kandydata do debaty pod pretekstem, że zbyt mocno go nakręcam. A założenie było takie, że Andrzej Duda miał być wtedy w debacie spokojny, grzeczny i pokazać kulturową wyższość nad prezydentem Komorowskim. Ja mówiłem rzeczy dokładnie odwrotne: trzeba walczyć, nie dawać rywalowi żadnej szansy na odbudowanie się, ale nie posłuchano mnie. Wygrała pierwsza opcja. I prezydent zrealizował wówczas dokładnie to, co zostało mu wymyślone. Do tego doszła jeszcze kwestia odpowiedniego ustawiania oczekiwań. To również zadziałało mocno na niekorzyść prezydenta Dudy.

Co to znaczy?

Były wręcz takie oczekiwania, że prezydent Komorowski się totalnie skompromituje, może zaśnie na debacie albo pomyli drogę do wyjścia. PiS te oczekiwania wręcz potęgowało, naśmiewając się przed debatą z safandułowatego wujka Bronka. A to nigdy nie była prawda. Prezydent Komorowski, niezależnie od swoich wpadek, dziwnych wypowiedzi czy lapsusów językowych, to zawsze był doświadczony, twardy, wręcz brutalny polityk. Był ministrem obrony narodowej, marszałkiem Sejmu, czołową postacią Platformy, głośno było o jego relacjach z ludźmi z WSI. Przez lata brał udział w różnych politycznych grach. Wreszcie w 2010 roku, walcząc o prezydenturę, pokonał w debacie telewizyjnej samego prezesa Kaczyńskiego.

Ale pewna część ludzi przygotowujących Andrzeja Dudę do debaty o tym najwidoczniej zapomniała. PiS uwierzyło we własną propagandę.

Pomogli zaniżyć Komorowskiemu oczekiwania i dzięki temu jego wygrana w debacie wyglądała na jeszcze bardziej okazałą.

Chyba niedobrze jest uwierzyć we własny spin.

Zdecydowanie. Chociaż to nie prezydent uwierzył, tylko jego ówcześni doradcy. O ile na samym początku kampanię robiło zaledwie kilka osób, bo nikt nie wierzył w zwycięstwo, to później kampania się rozkręciła, sondaże poszybowały, pojawili się ludzie, którzy postanowili na ostatniej prostej załapać się do zwycięskiego rydwanu. I zaczęły się kłopoty.

Jednak Andrzej Duda pokazał wówczas nam wszystkim, że niełatwo go złamać. Pamiętam, że następnego dnia po debacie mieliśmy wiec w Szczecinie, pod bramą stoczni. Prezydent wyszedł i z głowy wygłosił bardzo mocne, znakomite przemówienie. Stoczniowcy byli zachwyceni. My też. Wiedzieliśmy, że do nas wrócił – szybko przetrawił porażkę i walczy dalej.

Z pomocą przyszedł też nam zupełnie niespodziewanie… redaktor Tomasz Lis. Przed drugą debatą prezydencką córka prezydenta, Kinga, została brutalnie zaatakowana w jego programie w TVP. Dawno nie widziałem Andrzeja tak wkurzonego. Pamiętam, jak podszedł do Lisa przed debatą i mu wygarnął, co myśli o jego zachowaniu. To był wkurzony ojciec. To wszystko przyczyniło się bardzo do zwycięstwa w drugiej debacie. Andrzej Duda był wówczas zaprzeczeniem samego siebie z pierwszej debaty. Był ofensywny, konkretny, dynamiczny, wchodził w polemikę. I zdecydowanie wygrał debatę, potwierdził swoje wysokie notowania u ludzi i w konsekwencji zwyciężył w wyborach prezydenckich.

Tyle się pan przy tym wszystkim napracował, a już nie ma pana w polityce bezpośrednio. Nie jest panu żal? W 2015 roku prezes Kaczyński usunął pana z list PiS jesienią, przed wyborami do Sejmu.

Odpowiem tak jak w 2015 roku: żal to mi skrzywdzonych zwierząt.

Ucieka pan od odpowiedzi.

Polityka to rzecz dla ludzi, którzy tego chcą. Sami się na to piszą i decydują się, by do tego wejść, są gotowi tarzać się w błocie, okładać sztachetami. Jak ktoś to robi, to musi być gotowy wejść do tego świata na 100 procent. Pamiętam, jak kandydowałem do Sejmu w 2011 roku. Startowałem z niższego miejsca. Postawiłem wszystko na jedną kartę, wydałem wszystkie oszczędności, zapożyczyłem się. I walczyłem każdego dnia, na ryneczkach, bazarkach, przystankach, ulicach, chodząc po domach. Walczyłem o każdy głos. I udało się. Byłem wówczas skrajnie zdeterminowany. Teraz jestem w zupełnie innym miejscu.

No dobrze, rozumiem. Ale co się wtedy stało? Wiele osób od kilku lat zadaje sobie to pytanie.

Wówczas mieliśmy inne wyobrażenie z prezesem Kaczyńskim na temat różnych posunięć politycznych. Uwidoczniło się to szczególnie pod koniec zwycięskiej kampanii prezydenckiej. Więcej nie powiem. Nie powiedziałem w 2015 roku i nie powiem teraz.

PiS jest de facto własnością prezesa Kaczyńskiego. On PiS zbudował, utrzymywał, dzięki niemu partia przetrwała w najtrudniejszych czasach – jak po Smoleńsku. Prezes Kaczyński mógł więc zdecydować, że nie chce Marcina Mastalerka w Sejmie. I zdecydował. A ja to przyjąłem do wiadomości.

W jednym momencie zawalił się pana cały świat, a pan chce mnie przekonać, że przyjął to na chłodno?

Wyznaję bismarckowską zasadę: grzeczność aż do stóp szafotu. I tak się wtedy zachowałem. Oczywiście towarzyszyły mi różne emocje. To normalne w takiej sytuacji. Ale w życiu zawsze patrzyłem do przodu. Postanowiłem po prostu robić swoje. Na własnych warunkach. Teraz spełniam się w piłce nożnej, w innych biznesowych działalnościach, realizuję się w pro-

jektach związanych z filmem. Pokazałem, że potrafię sobie świetnie poradzić poza polityką.

Czyli pan utrzymuje, że z polityki można wyjść.

Tak. A przecież byłem w nią zanurzony jak mało kto. Przeszedłem wszystkie szczeble politycznej kariery. Byłem radnym, posłem, pracowałem w centrali partii na Nowogrodzkiej, wreszcie byłem rzecznikiem partii. Można powiedzieć, że byłem dzieckiem Nowogrodzkiej. Inaczej się do tego podchodziło wtedy, inaczej dziś. Oczywiście, gdy trzeba pomóc, to pomogę, jak w kampanii prezydenckiej, ale w polityce ponosi się wielkie koszty ludzkie i prywatne. Ja udowodniłem sobie, że można robić w życiu coś innego. Moja żona jest zadowolona, mam więcej czasu dla rodziny. Żona, dzieci to są dzisiaj najważniejsze sprawy w moim życiu.

Ale pięć lat po tym, jak prezes Kaczyński zakończył współpracę z panem, to pan zadzwonił do prezydenta i zaoferował pomoc.

Ależ oczywiście. Znamy się z prezydentem tyle lat, wiele razem przeszliśmy, mieliśmy przez te pięć lat regularny kontakt. Dlatego nie mógłbym zachować się inaczej. Poza tym ja swoich poglądów nigdy nie zmieniłem. Wielokrotnie pytano mnie, czy nigdy nie kusiło mnie, by przejść na drugą stronę. Zrobiło tak przecież wielu byłych polityków PiS, nawet tych, którzy byli bardzo blisko Jarosława Kaczyńskiego…

No właśnie, nie chciał pan? Przecież druga strona przyjęłaby pana z otwartymi ramionami?

Powiem panu jedno: po Smoleńsku, po tym, jak widziałem, jak się wtedy zachowywała Platforma, jak zachowywał się Donald Tusk, to nigdy nie miałem takiej myśli. Widziałem Tuska w Smoleńsku, po katastrofie. To było czyste zło. Wtedy to Jarosław Kaczyński zachował się jak mąż stanu. Tuż po katastrofie był pod ogromną presją, by spotkać się z Władimirem

Putinem w namiocie. I nie zrobił tego, mimo – niestety – namów ludzi z własnego obozu. Byłem tego świadkiem w Smoleńsku. Dlatego choć w niektórych sprawach mam dzisiaj odmienne zdanie od prezesa Kaczyńskiego, to ze względu na to, co się wtedy wydarzyło, nigdy bym nie przeszedł na drugą stronę. Taki obraz zostaje w człowieku na zawsze.

A jakie inne ma pan obrazy z politycznych rozmów z prezesem Kaczyńskim? Czym jest ta prawdziwa polityka, o której cały czas rozmawiamy?

Niewiele osób miało z nią styczność. Wielu myśli, że polityka to studio telewizyjne albo Twitter. To nieprawda. Muszę uczciwie przyznać, że o tej prawdziwej polityce najwięcej nauczyłem się od Jarosława Kaczyńskiego.

Tak? Kiedy?

Kiedyś poszedłem do prezesa na Nowogrodzką. Do jego gabinetu. Miałem 27 lat, byłem posłem. Poszedłem, zacząłem namawiać, by PiS zrobiło coś w mediach. Mówiłem: Media, media, media. On zapytał, ile mam lat. Powiedziałem, że 27. Odparł: Ma pan już 27 lat i jeszcze pan nie wie, że polityka jest przy tym stole? I zapukał w stół w swoim gabinecie.

I wtedy pan zrozumiał?

Tak. Zrozumiałem, że prawdziwa polityka jest wtedy, gdy się siedzi przy stole i gdy można go w każdej chwili wywrócić.

ROZMOWA II

KRZYSZTOF JANIK

Kto weźmie kosę i pójdzie na tę łąkę?

Krzysztof Janik – absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktorat z nauk politycznych (1976) na Uniwersytecie Śląskim. Działacz Związku Młodzieży Wiejskiej, potem pracownik nauki Uniwersytetu Śląskiego. W latach 1981–1986 sekretarz i wiceprzewodniczący Zarządu Głównego ZSMP, do roku 1989 kierownik sektora Analiz i Programowania KC PZPR, kierownik Zespołu Inteligencji. Członek-założyciel Socjaldemokracji Rzeczypospolitej Polskiej, jej ostatni sekretarz generalny i pierwszy sekretarz generalny SLD (1999–2002), a potem (w 2004 roku) jego przewodniczący.

Poseł na Sejm RP w latach 1993–2005, członek Komisji Konstytucyjnej i przewodniczący jej zespołu ds. ustroju państwa, przewodniczący licznych komisji nadzwyczajnych Sejmu RP. Podsekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta (1996–1997), minister spraw wewnętrznych i administracji w latach 2001–2004.

Od 2005 adiunkt, a następnie profesor w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Autor licznych artykułów naukowych i publicystycznych. Ostatnio wydał książkę *Państwo, polityka, bezpieczeństwo wewnętrzne*. Jest członkiem Nowej Lewicy, przewodniczy Komisji Historii Lewicy Polskiej, powołanej przez tę partię.

Michał Kolanko: Kiedyś Lewica była główną siłą, teraz mimo zjednoczenia i powrotu do Sejmu bardziej o tym marzy. To, co się wydarzyło, było nieuniknione?

Krzysztof Janik: Myślę, że istotą sukcesu SLD sprzed lat było to, że ta partia przeprowadziła z PRL do III Rzeczpospolitej dwie potężne grupy ludzi. Jedna grupa to była klasa średnia PRL. PZPR była partią władzy, a nie żadną tam partią ideową, więc ta klasa średnia PRL bała się III Rzeczpospolitej, bo jej przedstawiciele sądzili, że to, co zdobyli w PRL, zostanie im odebrane. A druga grupa to byli beneficjenci państwa. To są ci trochę mniej zaradni, z niskim poziomem – że tak powiem – zaradności życiowej, którzy wierzyli, że SLD utrzyma tę gwarancję bezpieczeństwa socjalnego, jakie mieli w PRL. W 2005 roku moim zdaniem ta pierwsza grupa się rozeszła, bo uznała, że już ma czystą legitymację obywatelską w III Rzeczpospolitej i już może iść do dowolnie wybranej partii, która będzie chroniła ich interesy, i już nie jest skazana na SLD. A ta druga grupa odeszła po czterech latach trudnych rządów. To był czas zarówno przygotowywania Polski do wejścia do Unii Europejskiej, jak i wejścia w życie planu Jerzego Hausnera, wtedy wicepremiera i ministra gospodarki i pracy. Plan został zaprezentowany w styczniu 2004 roku przez rząd premiera Leszka Millera. To były zakrojone na szeroką skalę zmiany w finansach publicznych – cięcia, walka z zadłużeniem. Wtedy ta druga grupa – bardziej społeczna – uznała, że SLD już nie jest gwarantem dla jej statusu i dotychczasowego stylu i poziomu życia. I wtedy odpłynęła od SLD gdzieś indziej.

To wszystko?

Dodatkowo to, co nas obciąża, w tym mnie osobiście, to fakt, że założyliśmy, że dla perspektywy przyszłej Lewicy najważniejsze jest to, że trzeba odwołać się do następnych pokoleń. że ta nowa Lewica będzie ideowa, światopoglądowa. Że prawica – tak jak w Niemczech CDU – stanie się równie atrakcyjna socjalnie jak lewica, a główna oś sporu dotyczyć będzie spraw światopoglądowych, kulturowych, odpowiedzi na wyzwania przyszłości. Ale teraz widać, że to był błąd. Dla tej młodej lewicy, dla tych nowych pokoleń, nie byliśmy jako SLD wystarczająco wiarygodni. Już

byliśmy wtedy za starzy. Po prostu. I dlatego zdecydowaliśmy się na ten ruch z Wojtkiem Olejniczakiem. To była sytuacja, w której Wojciech Olejniczak – młody, dobrze zapowiadający się, ale i już doświadczony polityk, minister rolnictwa, który odpowiadał za ten obszar przed wejściem do Unii – został w maju 2005 roku przewodniczącym SLD. W starym, postpeerelowskim pokoleniu nie przywróciło to partii wiarygodności, a w nowych generacjach nie przyniosło politycznych zysków.

Rysuje pan obraz, że Lewica jest teraz trochę takim królem bez ziemi. Może nie królem, tylko królewiczem.

Jeśli mogę mówić o swoim pokoleniu, to przyznaję, że byliśmy przekonani, że najważniejsza jest nasza odpowiedzialność za państwo. Nam się wydawało, że ważniejsza jest Polska niż Lewica. Ważniejsza jest Polska niż nasza partia czy władza. I oczywiście można było wówczas wybrać wariant populistyczny. Zresztą nie ukrywajmy, że Leszek Miller miał takie ciągoty i nawet pewne ku temu kwalifikacje.

Leszek Miller też wielokrotnie mówił, że żałował, że zgodził się na komisję śledczą w sprawie afery Rywina. Nie uciekł wtedy w populizm.

Leszek Miller nigdy nie uciekał od odpowiedzialności, bo tu można było uciec, tak jak dziś chłopcy z PiS uciekają. Mieliśmy większość, mogliśmy wtedy nie wyrażać zgody na komisję śledczą, i tyle. Ale jednak liczył się dla nas ład i porządek państwowy. I przekonanie, że nawet jak się rządzi, to trzeba się poddać tego rodzaju ocenie. Ja nie sądzę, żeby komisja Rywina i jej prace miały jednak jakiekolwiek znaczenie społeczne. Bardziej miały znaczenie polityczne, co niewątpliwie przyczyniło się do upadku SLD. Jednak pierwszeństwo dałbym pewnym procesom społecznym i zmianom mentalności ludzi. Jak mówiłem, część naszych wyborców i polityków odnalazła się w realiach III Rzeczpospolitej. Danuta Hübner i Dariusz

Rosati trafili do obozu liberalnego. Do Platformy. Niektórzy wylądowali jeszcze wcześniej na przykład w jej poprzedniczce, Unii Wolności, którą traktowano jako taką cywilizowaną socjalliberalną lewicę.

Na to się nałożyło jeszcze, że powstał nurt Nowej Lewicy w stylu Adriana Zandberga. Ale co to dało w praktyce? Było jedno świetne wystąpienie Zandberga po exposé premiera Mateusza Morawieckiego w 2019 roku. To miała być zapowiedź zmiany, świetlanej przyszłości dla Lewicy. I niewiele się przez dwa lata później wydarzyło.

Zawsze na lewicy istniał taki radykalny nurt intelektualny. Zandberg to jest klasyczne kółko młodej lewicy marksistowskiej, trochę taki krytyczny wobec politycznej lewicy, współczesny „Klub Poszukiwaczy Sprzeczności" Adama Michnika. Natomiast to nie ma nic wspólnego z polityką, z wpływami politycznymi. Ten nurt lewicy, owszem, jest w Sejmie i nawet powiedziałbym, że politycy wokół Zandberga odgrywają znaczącą rolę w klubie, mają pewne wizje, projekty, niezłe analizy, ale oni nie mają pojęcia o pracy z ludźmi, z masowym elektoratem. Z całym dla nich szacunkiem – bo takie zaplecze intelektualne jest niezbędne każdej partii – ale ktoś musi wziąć tę kosę i iść na tę łąkę.

Czy z pana perspektywy to zjednoczenie Lewicy, której był pan współuczestnikiem, się powiodło? Miało sens? Bo jak mówił Piłsudski, zwyciężyć i spocząć na laurach to klęska.

Tak, dokładnie tak. Ale to będziemy wiedzieli dopiero za dwa–trzy lata. Natomiast niewątpliwie każdy taki proces zjednoczeniowy jest szalenie trudny. Ja nie chcę teraz wracać do historii SLD, ale wśród przeciwników jego powstania byli Józef Oleksy, Danusia Waniek, Iza Sierakowska. Było mnóstwo ludzi, którzy uważali, że dobrze jest tak, jak jest. Natomiast gdy się idzie na wojnę, to się inaczej to wojsko formatuje, prawda? Więc tutaj jest ta sama sytuacja. Ta lewica jest różnobarwna, wielokolorowa. To świet-

nie. Ale gdy wchodzi się do polityki, to ład i porządek musi być. Bardzo wiele zepsuła pandemia. W normalnej sytuacji ja w 1998 roku objechałem trzysta powiatów w trakcie kampanii przed powstaniem SLD jako jednej partii. Więc tutaj powinno być to samo. Pandemia to niestety uniemożliwiła, powtórzę. Ale teraz jest zasadnicze pytanie: czy te chłopaki i dziewczyny z Lewicy wiedzą, co dalej z tym zrobić i jak? Bo na razie zbudowali reprezentację centralną, a teraz trzeba dobudować partię. Czy wiedzą, jak zbudować partię? Zalążki tej partii są – są posłowie, w większości powiatów struktury, ale czy oni są zdolni do samodzielnej walki o wpływy społeczne, o władzę? W Polsce partie są słabe, a komunikacja pośrednia zastąpiła bezpośrednie uściski dłoni. A tu nic się moim zdaniem nie zmieniło. Trzeba jeździć i ściskać te dłonie, rozmawiać, uśmiechać się, jak trzeba, przytulić i pocieszyć. I mieć wizję. Co byśmy o PiS powiedzieli, oni umieli to robić. Dlatego rządzą.

Włodzimierz Czarzasty ma duże doświadczenie. To jest na pewno dla niego plus, ale jest też takie przysłowie, że „broda mędrca nie czyni”.

Wie pan, ja myślę, że w pierwszej kolejności to trzeba mieć jakieś jasne przesłanie, a w drugiej kolejności trzeba się po prostu nie bać ludzi. Trzeba jechać do tych ludzi, przekonywać, nie obrażać się, nie traktować „z buta”. Ani tym bardziej nie uważać, że z nimi jest coś nie w porządku, i tyle.

Na pewno politycznie Lewicy udało się w 2019 zbudować przynajmniej na moment polaryzację z PiS na osi „dobrobytu”. Lewica mówiła o skandynawskim, nowoczesnym państwie dobrobytu, PiS o „polskim państwie dobrobytu”. Wtedy to na moment „zaskoczyło” w tamtej kampanii. A później już nie. Dlaczego?

Bo tak naprawdę to mało kto wie, na czym polega skandynawskie państwo dobrobytu. Polskie, wiadomo: jest gotówka, jest dobrobyt. Ale na przykład

powszechnie dostępny darmowy żłobek, przedszkole, dobry lekarz – w to nie wierzymy. To wina wszystkich, którzy rządzili do 2015 roku. Nikt się nie przejmował edukacją społeczną, obywatelską. I mamy to, co mamy. Zwiększona płaca i emerytura wynika – zdaniem wielu – z pracy drukarni robiącej banknoty i mennicy państwowej, a nie z narodowego wysiłku. To przekonanie jest trwalsze niż kolejne rządy. Jurek Hausner, jak o tym powiedział kiedyś w Sejmie, to do dziś jest symbolem nieczułego polityka, a Markowi Belce wyborcy pamiętają tylko podatek Belki, pomimo że on w biednych nie uderza.

Potencjalnie w obecnych kryzysach Lewica może dużo zyskać. Ale cały czas od wyborów w 2019 do chwili naszej rozmowy ma 6–8 procent, a nie na przykład 15 procent.

Procesy budowania poparcia trwają bardzo długo. To ogólna zasada w polityce. Tylko kampania wyborcza je przyśpiesza. W moim przekonaniu społeczeństwo w połowie kadencji Sejmu 2019–2023 nie znajduje się na etapie podejmowania decyzji politycznych. Czas na te decyzje przyjdzie później. Jak można było zaobserwować w wielu sytuacjach, różnym partiom opozycyjnym poparcie nie rosło – jeszcze.

A może w przypadku Lewicy to efekt braku refleksji? Pamiętam pana taki tekst sprzed kilku lat, w którym proponował pan, aby Lewica dokonała własnego podsumowania III Rzeczpospolitej. Jak pan to widzi jako strażnik dorobku Lewicy?

W ramach frakcji SLD w Nowej Lewicy rzeczywiście powołaliśmy pod koniec 2021 roku Komisję Historii, na której czele stoję. Broń Boże, żadnych IPN-ów nie tworzymy, to nie o to chodzi, ale chcemy to wykorzystać jako pewną okazję do zdystansowanej samooceny, takiej samorefleksji. Ja w tej komisji nie chcę żadnych ideologów. Jest w niej kilku ludzi zdrowo

myślących. Trzeba się nad przeszłością zastanowić. Jak się nie ma tej samoświadomości, jak się nie wie, co się wydarzyło, to się nie wie, dokąd iść.

Intuicja podpowiada panu, że to lewicowe podsumowanie III Rzeczpospolitej jest bardziej pozytywne czy negatywne? Czy może ambiwalentne?

Ja bym wolał, żeby było obiektywne. To znaczy nie w kategoriach pozytywne czy negatywne, a w kategoriach prawdziwe albo nie. Tu też trzeba będzie się przyjrzeć paru zjawiskom niekoniecznie stricte lewicowym. Na przykład na polskiej scenie politycznej w latach 2010–2015 dokonała się potężna zmiana pokoleniowa. Mówiąc krótko, zeszli z niej rewolucjoniści. Uczestnicy rewolucji z 1989/1990.

No, ale nie wszyscy. Donald Tusk, Jarosław Kaczyński, Grzegorz Schetyna. Ten ostatni był w NZS na przykład.

Oni wszyscy są przykładami ludzi, którzy wtedy byli w drugim szeregu i tylko potrzebują władzy teraz między innymi po to, żeby udowodnić, że byli wtedy w pierwszym. Gdy wspomniałem o zmianie pokoleniowej, to przede wszystkim mam na myśli odchodzenie od pewnego sposobu myślenia, od pewnej odpowiedzialności za państwo. Ja sobie nie wyobrażam takiej sytuacji, że gdy jestem szefem klubu SLD, partii rządzącej kiedyś, to w trudnej sytuacji gospodarczej przypominającej tę z końca 2021 roku nie zapraszam na rozmowy na przykład śp. Jacka Kuronia, Władysława Frasyniuka czy Zyty Gilowskiej. I żeby oni nie chcieli porozmawiać o tym, co wspólnie możemy jako Sejm zrobić. Żeby na przykład zwalczyć inflację. Brak takich rozmów byłby po prostu niewyobrażalny. Gdy SLD rządziło, to regularnie się spotykaliśmy z ówczesną opozycją. Nawet razem wódkę piliśmy. Dzisiaj? Spotykam się z facetem z PiS, a on do mnie mówi: Słuchaj, ale gdzieś się umówmy, najlepiej poza Warszawą, w jakiejś restauracji, przy hotelu na uboczu.

Co się stało? Czy chodzi o media społecznościowe, bańki, w których każdy polityk tkwi, a które są wypełnione jego wyborcami pilnującymi, czy nie ma „zdrady u swoich”, 24 godziny na dobę, czy coś jeszcze?

Nie, nie. Panie redaktorze, po prostu żeśmy schamieli. Wszyscy schamieli. To widać po języku, po zachowaniach, po tym, co dzieje się w tych bańkach. Gdy oglądam to, co dzieje się w bańkach opozycyjnych na Facebooku, jak się obrzuca prezesa Jarosława Kaczyńskiego wyzwiskami, to widzę to zjawisko bardzo dobrze. Protestuję też często przeciwko temu językowi. Zwyczajnie schamieliśmy i nie bez udziału polityków, bo oni narzucili ten język.

Komisja rywinowska rozpoczęła pewien proces. „Pan jest zerem” – mówił Leszek Miller do Zbigniewa Ziobry. Ale w porównaniu z tym, co się dzieje po 2015 roku, to był jeszcze Wersal.

Wie pan, Leszek Miller jest niewątpliwie pionierem tego nurtu politycznej dyskusji. Tego nikt mu nie może odebrać i to jest *chapeau bas*. Język miał niewyparzony i lubił manicheizm. Na starość obudził się w nim ten żyrardowski chłopak, który dobrze pamiętał, kto mu zabrał łopatkę w piaskownicy. Ale szefem był dobrym. Wiedział, czego chce.

Zniknął też niuans. W sensie, że w mediach społecznościowych wszędzie każdy ma mieć jakiś pogląd: za PiS albo przeciw. Najgorzej być chyba symetrystą, ale ja nie mam pojęcia, co to znaczy [śmiech]. To również przejęły media: jesteś za albo przeciw. Nie ma niuansu.

Generalnie, po pierwsze, chamstwo, po drugie, brak obiektywizmu, brak racjonalności, brak dystansu. Staliśmy się hordą, która wymachuje pałaszami przy każdej okazji. I to zjawisko chyba jednak zaczęli politycy. Nie uchylajmy się od odpowiedzialności na przykład wspomnianego Leszka Millera, którego lubię za jego barwny język, ale to się wtedy zaczęło. Wie

pan, tu padło słówko za daleko, tam kolejne słówko. Z czasem ta wataha do dorżnięcia obecnie Radka Sikorskiego… i tak dalej. Poszło.

Tak jak pan mówił na tym przykładzie, że jak z kimś się teraz umówić, to tak, by nikt nie widział, a kiedyś można było się umówić i iść na wódkę. I to było w polityce okej. W 2021 roku była wielka afera o 50 urodziny redaktora Roberta Mazurka – że byli na nich politycy różnych opcji, a nawet – o zgrozo – pili wspólnie.

Kiedyś piło się w sejmowej knajpie i wszyscy to widzieli. Ale tu nie chodzi o wódkę, tylko o możliwość wymiany informacji, poglądów, uczestnictwo w politycznym obiegu opinii. To było naturalne. Wie pan, ja przed każdym głosowaniem w Sejmie wiedziałem, kto jak będzie głosował, nie dlatego, że miałem szpiegów, tylko dlatego, że nikt nie ukrywał tego swojego stosunku do głosowanej sprawy i można było spokojnie powiedzieć, że tę kwestię przegramy albo wygramy. Ale nikomu też nie przyszło do głowy, że jeśli przegramy, to „trzeba anulować, bo przegrywamy".

Żadnych reasumpcji.

Po prostu się przegrywało.

Różnica jest kolosalna. Gdy zderzam to, co pan mówi, z tym, co jest obecnie.

Pamiętam, jak marszałkiem Sejmu był Maciej Płażyński. Maciek to nie był typ człowieka, który trzymał Sejm za twarz. Jak były problemy, to zarządzał przerwę i musiał się zastanowić, co dalej zrobić.

Różnica jest też chyba, jeśli chodzi o podejście do sondaży.

My mieliśmy OBOP i CBOS. Fokusy? Nie wiedzieliśmy – gdy SLD rządziło – generalnie, co to jest badanie fokusowe w polityce. Badania internetu? Nie było internetu, nie było czego badać [śmiech].

W naszej rozmowie przewija się wątek przemijania – młodzi i starzy, władza przechodzi od jednych do drugich. Jak w serialu *Sukcesja*. Albo nawet w *Królu Learze* Szekspira. Był więc taki moment, że SLD postawiło na młodych: Wojciecha Olejniczaka, Grzegorza Napieralskiego i nie udało się. Dlaczego?

To było dla nich za wcześnie. Po części ja też się mogę pod tym błędem podpisać. Wydawało nam się, że w 2005 roku kończy się epoka pokoleń peerelowskich i teraz trzeba budować przyszłość. Przyszłość, czyli – tak kalkulowaliśmy – to jest ta lewica, nazwijmy ją, kulturowa oraz taka, powiedziałbym, lewica socjalna, nostalgiczna, wierząca w państwo silne i sprawne, a zarazem wrażliwe. I w związku z tym szukaliśmy kogoś, kto nie odstraszyłby beneficjentów III Rzeczpospolitej, a zarazem przyciągał tych młodych. I tu pojawia się wspomniany na początku rozmowy Wojtek Olejniczak, dobry menadżer, bardzo dobry minister rolnictwa. Wydawało się, że to dobry trop. Zabrakło jednak konsekwencji.

Właśnie. I LiD [projekt Lewica i Demokraci, złożony ze środowisk partii SLD – Sojusz Lewicy Demokratycznej, Socjaldemokracja Polska, Partia Demokratyczna – demokraci.pl i Unia Pracy] zdobył tylko 13 procent w wyborach do Sejmu w 2007 roku. Myślę, że to było rozczarowanie dla lewicy.

Dla mnie to nie było rozczarowanie. To było takie przełamanie tego mitu lewicy solidarnościowej i postpezetpeerowskiej. Minęło 20 lat i trzeba było wtedy pokazać, że lewica może być jedna. Przynajmniej ta polityczna. Że nie dzielą nas rodowody, a świat starego podziału postkomuna–postsolidarność to już przeszłość. Że ważniejsze są ideały, wspólna odpowiedź na nowe czasy. Łączą nas nowe podziały na lewicę i prawicę. O to chodziło w LiD-zie.

Ciekawe jest to, że wynik LiD-u z 2007 roku jest podobny do wyniku Nowej Lewicy z 2019 roku.

Tak, ale wie pan, to już są zupełnie inne okoliczności. Moim zdaniem to jest nieuprawnione porównanie. Matematycznie może tak to wyglądać, ale jakościowo nie można tego zestawić, dlatego że wtedy jeszcze po raz ostatni chyba zagłosowali ludzie, którzy mieli sympatie ideowe osadzone w historii. Osadzone w 1989, potem w 1990 roku, osadzone we wspólnej pracy nad konstytucją, nad wejściem Polski do Unii Europejskiej.

Wróćmy do młodych. Nie ma co czekać na władzę, bo ta sama nie przyjdzie, trzeba brać ją w swoje ręce. Taka jest moja teza.

PRL-em przez 45 lat rządziło pokolenie wojenne: Władysław Gomułka, Edward Gierek, Wojciech Jaruzelski. Teraz rządzi pokolenie rewolucjonistów: prawdziwych lub lekko spóźnionych na rewolucję, ale identyfikujących się z 1989 rokiem.

Z całym szacunkiem dla nich wszystkich, ten spór jest już całkowicie nieadekwatny do dzisiejszych czasów. Jestem tym sporem zmęczony. A on blokuje wiele.

Ja też. Pomimo że jestem w ich wieku. Bo ja uważam to za błąd. To się wszystko skończy tak jak w PRL, czyli krachem państwa. Bo to już minęło półtora pokolenia. I my już powinniśmy mieć młodych ministrów, młodych szefów firm. Powinniśmy mieć kadrę państwową już wykształconą w III Rzeczpospolitej. A my tego nie mamy. Państwem nadal kieruje pokolenie, które rozgrywa zaprzeszłe wojny.

Wróćmy do Lewicy. Czy przez to, że młodym, jak Olejniczak czy Napieralski, raczej się politycznie nie udało, teraz Lewica dokonuje innych ruchów kadrowych?

Moim zdaniem nie. Ale teraz widać w Lewicy nieco paternalistyczne podejście do młodych. My tak nie postępowaliśmy. Młodości nie uznawaliśmy za coś nadzwyczajnego. Natomiast to, co się stało, to też jest początek pewnej klęski SLD, a mianowicie sytuacja, w której Grzegorz Napieralski, wygrywając z Olejniczakiem wybory wewnątrz w 2008 roku, odwołał się do patriotyzmu partyjnego. A raczej szowinizmu partyjnego. To jest to samo zjawisko, które teraz widzimy w PO oraz w PiS. Ten szowinizm jest zabójczy dla partii politycznej, bo uniemożliwia przyjmowanie do niej nowych ludzi. Kiedyś LiD był pretekstem dla Grzegorza Napieralskiego, bo mógł powiedzieć: Oddaliśmy 15 procent miejsc na listach, a co z naszymi zacnymi towarzyszami, wiernymi druhami? Z tym samym ma dzisiaj do czynienia Włodzimierz Czarzasty. Bo przecież tak naprawdę to pretensje nie idą o to, że Robert Biedroń i jego ludzie są w nowej partii, tylko dlaczego jest ich tylu, pomimo że nie mają struktur, aktywu, osadzenia w terenie i tak dalej.

A jednocześnie zabrakło śmiałego ruchu. Na przykład żeby kandydatką Lewicy na prezydenta była kobieta, jak posłanka z Wrocławia Agnieszka Dziemianowicz-Bąk [1]. O takim wariancie pisały wtedy – na przełomie 2019 i 2020 roku – media.

Polityka to jest wybór pomiędzy możliwościami a koniecznościami. Koledzy zawarli kiedyś taki kontrakt, no i Włodzimierz Czarzasty chciał być lojalny wobec tego kontraktu. Tyle. Chodzi o porozumienie dotyczące powołania Nowej Lewicy, zjednoczenia i tak dalej. Między Biedroniem, Zandbergiem a Czarzastym. Jednym z jego elementów był start Roberta Biedronia na prezydenta Polski.

Można było powiedzieć: widzimy dziś, Robert, inne możliwości i rozwiążmy to inaczej.

Biedroń mógł usłyszeć: Zostaniesz szefem Komisji Europejskiej w kolejnej kadencji… No tak, takie to można robić ustalenia i takie rzeczy to historia zna. Natomiast ja myślę, że następna kampania to już musi być damska kampania. To już jest poza sporem dla mnie. To będzie element wiarygodności Lewicy.

A czy inwazja Rosji na Ukrainę coś konkretnego pana zdaniem zmieni w polskiej polityce? Jeśli tak, to co?

Mam nadzieję, że tak zwana polska klasa polityczna dojrzeje. Zrozumie wartość tego, że przynależymy do świata Zachodu, że naszym oparciem są Unia Europejska i NATO i naszej obecności w tych strukturach trzeba pilnować jak źrenicy oka. Po drugie, że zepchnie na margines wszystkich tych bałwanów, którzy roją o mocarstwowości naszego kraju i wierzą w trzecią drogę geopolityczną. Po trzecie – uświadomi PiS, że nie da się rządzić Polską tylko dlatego, że ma się większość w Sejmie. Po czwarte – nauczymy się działać w warunkach kryzysu. Oceniam, że egzaminu z zarządzania kryzysem pandemicznym i granicznym na Podlasiu nie zdaliśmy. Trzecia szansa rokuje – jak na razie – dobrze.

Ale nie mogę powstrzymać się od jeszcze jednej uwagi. Zbrodnia Putina polega także na tym, że zakwestionował powojenne granice w Europie. De facto podważył porozumienia białowieskie, ale także – pośrednio – poczdamskie. To daje pretekst rozmaitym rewizjonistom i roszczeniowcom. Oni na razie się przyczaili, zamilkli, ale nie umarli. Czekają na okazję. Kaczyński – w imię polskiego interesu – musi porzucić politykę wspierania europejskich nacjonalistów, bo oni – jakby co do czego przyszło – poprą postputinowców, a nie nas.

W Polsce upada patriarchat – taka jest teza wielu moich rozmówców. I psychologów, socjologów. W trójporozumieniu Biedroń–Czarzasty–Zandberg nie ma kobiet. I Lewica traci być może szansę na

to, by zdobyć głosy liberalizującego się elektoratu kobiet w dużych i mniejszych miastach.

To proces społeczny – to wymaga czasu. I wiarygodności. Koledzy z PO próbowali w kampanii 2020 roku – wystawili jako kandydatkę wicemarszałek Sejmu Małgorzatę Kidawę-Błońską. Z wielu powodów nie udało się.

Jednak były w dawnej lewicy silne polityczki.

To prawda. W rządzie Leszka Millera silną pozycję miała Danuta Hübner. Była członkiem Rady Ministrów w latach 2003–2004. Pamiętam, w trakcie posiedzeń rządu rozstawiała po kątach innych ministrów. Padało z jej ust takie stwierdzenie: „surowo upominam". Wtedy to była najwyższa nagana. Serio. I to było z pełnym poparciem Leszka Millera. Były też Izabela Sierakowska, Danuta Waniek, Krysia Łybacka czy Ania Bańkowska.

Na koniec: jak będzie? Lewica zdobędzie swoje, wyjdzie poza 6–10 procent?

Wie pan, ja mam nadzieję, że tak. Spór powinien iść o to, jak to zrobić. Ja na razie takiego sporu nie widzę. Ja Lewicę nieustannie zachęcam do ożywionej pracy umysłowej i jak mawiał towarzysz Lenin: Uczyć się, uczyć się i jeszcze raz uczyć się. A wie pan, co jest dziś najgorsze? Najgorsze jest to, że politycy teraz prawie nic nie czytają.

1. *W grze były Nowacka i Banach, ale Lewica ostatecznie postawi na Biedronia. Dlaczego? Zdradzamy kulisy wyboru,* oko.press, https://oko.press/w-grze-byly-nowacka-i-banach-ale-lewica-ostatecznie-postawi-na-biedronia-dlaczego-zdradzamy-kulisy-wyboru/. [wróć]

ROZMOWA III

ADAM BIELAN

Dziś medialna bestia szybko jest najedzona

Adam Bielan – poseł do Parlamentu Europejskiego, politolog, prezes partii politycznej Republikanie. Przewodniczący Niezależnego Zrzeszenia Studentów (1996–1998) oraz wiceprzewodniczący międzynarodowej organizacji studenckiej European Democrat Students (1999–2000). Poseł na Sejm RP w latach 1997–2004, a następnie przez dwie kolejne kadencje (2004–2014) poseł do Parlamentu Europejskiego, gdzie pełnił również funkcję wiceprzewodniczącego tej instytucji. W latach 2015–2019 wicemarszałek Senatu RP, zasiadał w Komisji Spraw Zagranicznych i Unii Europejskiej oraz w Komisji Obrony Narodowej. Jest współzałożycielem grupy politycznej Europejscy Konserwatyści i Reformatorzy (EKR) w Parlamencie Europejskim oraz inicjatorem powstania „Koła Polskiego", skupiającego wszystkich polskich posłów do Parlamentu Europejskiego. Adam Bielan jest obecnie posłem do Parlamentu Europejskiego IX kadencji, koordynatorem z ramienia grupy EKR w Komisji Rynku Wewnętrznego i Ochrony Konsumentów (IMCO) oraz w Komisji Specjalnej ds. Sztucznej Inteligencji w Epoce Cyfrowej (AIDA). Zasiada ponadto w Komisji Spraw Zagranicznych oraz jest członkiem delegacji ds. stosunków ze Stowarzyszeniem Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN).

Michał Kolanko: Pracował pan przy wielu kampaniach. Czy w czasie postępującej polaryzacji dostrzega pan jakieś ich punkty wspólne poza tym, że celem jest wygrana?

Adam Bielan: Pierwszą dużą kampanią, którą współprowadziłem, była ta z 2002 roku. To była kampania lokalna, ale ze względu na to, że się odbywała w stolicy – to były wybory, w których zwyciężył Lech Kaczyński – była bardzo medialna. Wydaje mi się, że kampanie w dużej mierze od dekad są podobne. Wspólnym ich celem jest oczywiście wygrana, ale podobnych jest też bardzo wiele mechanizmów, a to, co się zmienia w ostatnich kilkunastu latach, to tempo.

Pierwszą taką znaczącą zmianą w ostatnich latach było wejście na rynek tabloidów. To była kadencja 2001–2005 i pojawienie się „Faktu" oraz zmiana „Super Expressu" w tabloid. Od tego czasu mamy zjawisko pewnej właśnie tabloidyzacji polityki, konieczności uproszczenia przekazu przez polityków. Kampanie przed 2001 rokiem były nieco inne, skierowane w dużej mierze do takiej prasy jak „Rzeczpospolita", „Gazeta Wyborcza", „Życie" z kropką. Można było sobie pozwolić na bardziej skomplikowany przekaz. W świecie tabloidów ten przekaz był już bardziej uproszczony.

W 2001 roku powstał też TVN24.

Tak, właśnie do tego zmierzam – z jednej strony przekaz był coraz bardziej uproszczony, od czasu wejścia „Faktu" na rynek, a z drugiej strony od czasu wejścia TVN24 i później kolejnych kanałów informacyjnych zwiększało się tempo. No i wreszcie po kilku latach to tempo jeszcze bardziej przyspieszyło wraz z pojawieniem się mediów społecznościowych i ze wzrostem ich wagi. One pojawiły się już gdzieś w kampanii w 2009 roku, ale nie były jeszcze tak istotne jak w ostatnim cyklu wyborczym.

Na ile to wpłynęło na prace sztabów? Bo później pojawiło się takie pojęcie „war room", zaczerpnięte z amerykańskiej polityki, oznaczające konieczność reakcji na bieżąco. Jak rozumiem, wcześniej tego tak do końca nie było?

Tak, ten *war room* jest pojęciem, które się po raz pierwszy pojawiło w kampanii Billa Clintona w 1992 roku i później w znanym dokumencie na temat jego kampanii i ludzi, którzy za nią odpowiadali. Natomiast w Stanach Zjednoczonych wtedy już te kanały informacyjne istniały. W Polsce w latach 90. jeszcze ich nie było.

Wraz ze wzrostem tempa kampanii zmieniała się również praca sztabu. Kiedyś sztab się zbierał po lekturze gazet, miał kilka godzin na reakcję, na ewentualne zorganizowanie konferencji prasowej, wysłanie oświadczenia i w kampanii wyborczej nawet w tej decydującej fazie czas na reakcję to było właśnie kilka godzin. Czasem w ogóle w latach 90. – z tego, co obserwowałem, bo nie prowadziłem wtedy jeszcze kampanii – nawet można było to liczyć w dniach. Pojawienie się kanałów informacyjnych skróciło to do kilku godzin, a mediów społecznościowych – często do kilkunastu minut. Po 30–40 minutach milczenia od jakiegoś ważnego wydarzenia już się pojawia opinia, że sztab nie potrafi zareagować, że coś złego się dzieje wewnątrz, skoro nie ma reakcji.

Tak było, jak rozumiem, w tej ostatniej kampanii – prezydenckiej w 2020 roku.

Tak. W niektórych kampaniach zajmowałem się głównie kontaktami z mediami, bo byłem rzecznikiem prasowym Prawa i Sprawiedliwości, wróciłem do roli rzecznika w ostatnich wyborach prezydenckich Andrzeja Dudy. Natomiast w kilku innych zajmowałem się bardziej strategią.

Im dłużej przyglądam się kampaniom czy nawet w nich uczestniczę, tym bardziej uważam, że taki przekaz dzień po dniu ma mniejsze znaczenie. Sam zaczynałem w kampanii w 2002 roku od codziennych porannych spotkań ze śp. prezydentem Kaczyńskim i pamiętam, że wtedy go naciskałem, żeby codziennie była jakaś reakcja na to, co się dzieje w mediach. Później między kampaniami też był taki moment, że pracowałem dzień po dniu z Lechem Kaczyńskim jako prezydentem Warszawy – wtedy, kiedy już było

wiadomo, że będzie kandydował na prezydenta kraju, to był 2003 czy 2004 rok, kiedy miał szereg problemów wizerunkowych. I wtedy moją rolą było nakłanianie polityków do tego, żeby szybciej reagowali na to, co się dzieje w mediach. Natomiast dzisiaj podchodzę już do tego inaczej. Mamy taki chaos informacyjny, tyle źródeł informacji, że przekaz często ginie.

I nie da się go kontrolować?

Owszem, ale jednocześnie ma mniejsze znaczenie. Kiedyś publikacja jakiegoś dziennika miała wpływ na przebieg kampanii. Dzisiaj, o ile to nie jest jakaś sensacja, bomba, to po kilku godzinach ta bestia w postaci mediów już jest najedzona i rzuca się na jakąś inną ofiarę czy inny temat. Tematy w cyklu medialnym zmieniają się tak szybko, że tracą na znaczeniu. I dalej oczywiście to jest ważne, żeby kolejne cykle medialne wygrywać, prowadząc kampanie. Jednak rola strategii wyborczej jest dużo ważniejsza.

Jakie współcześnie to są „bomby”? Może na przykład publikacja dotycząca ułaskawienia przez Andrzeja Dudę pedofila?

Kiedyś mówiło się, że gdy jakiś temat żyje trzy dni i wzbudza silne emocje, to już ma wpływ na kampanię wyborczą, i oczywiście ten temat miał duży wpływ, bo był narzucony przez największą gazetę w kraju, tabloid „Fakt”, był podchwytywany przez inne media…

I przez waszą konkurencję.

Tak, a wszystko to odbywało się na ostatniej prostej kampanii wyborczej. Jako sztab nie mieliśmy na początku pełnej wiedzy na temat faktów. O wielu rzeczach dowiadywaliśmy się z mediów, co oczywiście utrudniało nam działania. To był znaczący, chyba największy kryzys w tej kampanii, przez który ponieśliśmy niewątpliwie pewne straty wizerunkowe i polityczne.

Mieliście narzędzia, które pokazywały wam, na ile to ma wpływ na wyborców?

Wszystkie duże sztaby dysponują takimi narzędziami. To jest oczywiście analiza tego, co się dzieje w mediach społecznościowych, szerzej w internecie, to są sondaże robione ad hoc – własne, ogólnodostępne, robione też przez media. Natomiast uważam, że kluczowa jest w takich kwestiach intuicja i doświadczenie. Kilka razy zdarzyło mi się mieć wpływ na decyzje, które były podejmowane nieco wbrew sondażom, i one przyniosły pozytywny skutek, więc czasem badania nie oddają rzeczywistej skali problemu. W tej sprawie wydaje mi się, że to był poważny kryzys wizerunkowy, ale sondaże też to pokazywały, więc tutaj była zgodność wszystkich źródeł.

Jarosław Kaczyński też ma taką intuicję? Bo on ma wszystkie dane na bieżąco, a parę decyzji, nawet już poza kampaniami, było raczej wbrew wynikom badań.

Między kampaniami to jest polityk w Polsce najbardziej odporny na jakieś chwilowe emocje i nastroje. Nie znam bardziej odpornej osoby w tych kwestiach. Bardzo go za to cenię, bo uważam, że polityk – szczególnie między kampaniami, rządząc – musi mieć umiejętności i charakter, żeby pójść wbrew sondażom. Naturalnie o ile jest przekonany, że coś jest dobre dla kraju. Natomiast w kampaniach wyborczych badania są szalenie ważne, przy czym z jednej strony tempo kampanii, a z drugiej strony olbrzymia ilość źródeł sprawiają, że sondaże bardzo często nie oddają rzeczywistości.

Jest tak duży szum medialny, że do ludzi pewne rzeczy docierają po kilku dniach, a politycy oczywiście chcą mieć odpowiedź tego samego dnia albo dzień później. Sondaże ilościowe czy nawet jakościowe nie są w stanie szybko udzielić odpowiedzi na te pytania, więc tutaj intuicja i doświadczenie są bardzo ważne, żeby podejmować szybko decyzje w miarę często prawidłowe.

Na ile sytuację zmieniło pojawienie się Twittera? W kampanii zaczyna pan dzień od sprawdzenia smartfona czy od tabloidów?

Twitter bardzo zmienił prowadzenie kampanii w Polsce. Jest świetnym narzędziem, ale też często zwodniczym.

Jest najszybszym źródłem informacji, dużo szybszym niż media, jest też źródłem wielu informacji nieoficjalnych, których dziennikarze nie są w stanie, nie chcą lub nie mogą podać w swoich materiałach, a na Twitterze można więcej. Ja go traktuję jako najważniejszy kanał informacyjny, ważniejszy niż portale.

Z drugiej strony jest to pewna bańka. Zasięg Twittera jest w Polsce bardzo ograniczony w porównaniu na przykład ze Stanami Zjednoczonymi. Donald Trump budował olbrzymie zasięgi tylko Twitterem. Oczywiście miał też konto na Facebooku, ale koncentrował się na Twitterze i jego wpisy na nim miały wpływ na decyzje milionów wyborców. W Polsce tak nie jest. Liczba użytkowników politycznego Twittera jest znacznie mniejsza – bo pamiętajmy, że są oczywiście różne Twittery, jest Twitter nastolatków, jakichś K-popów i tak dalej, one czasem się przenikają…

Ale i same polityczne są różne. Jest Lewicy, jest Platformy, jest konserwatywny, Konfederacji, nawet Szymon Hołownia teraz buduje swoją bańkę.

No właśnie te bańki są niebezpieczne dla polityków. Pamiętam, jak w końcówce AWS jeden z posłów mi mówił, że bardzo wiele decyzji politycznych było błędnych, bo posłowie byli pod wpływem atmosfery na spotkaniach z wyborcami. Na te spotkania wtedy przychodziło więcej ludzi, dzisiaj już pojawia się ich mniej. Ale nawet te spotkania na 100–200 osób były rozmowami z takim twardszym elektoratem i posłowie często ulegali jego emocjom. Wracali do Warszawy i pod wpływem tych spotkań podejmowali decyzje polityczne. Z Twitterem jest podobnie.

Tutaj są też inne wady, bo są politycy, którzy się ograniczają tylko do interakcji ze swoim aktywem, takim najbardziej zaangażowanym. Ale jest też oczywiście bańka „warszawska”, niekoniecznie związana z miejscem zamieszkania czy miejscem pracy, dotycząca ludzi żyjących jakimiś tematami, które są dla przeciętnego wyborcy zupełnie nieistotne. Mamy wiele kampanii czy decyzji politycznych zwiedzionych taką bańką.

Jakiś przykład?

Może konkretny to nie, ale bardzo często jest tak, że angażujemy się bardzo mocno w jakiś temat, który ma niewielkie znaczenie dla przeciętnego Polaka, a Twitter tym żyje przez wiele godzin i się wzajemnie nakręca. W tym celuje szczególnie nasza konkurencja, ale pewnie po naszej stronie też są takie negatywne przykłady. To jest zupełna strata czasu i energii. Ja w tych ostatnich kampaniach zawsze starałem się spojrzeć troszeczkę z dystansu na to, czym się zajmujemy i czym żyje Twitter, by móc się zastanowić, czy rzeczywiście to ma przełożenie na emocje wyborców.

Na Twitterze powstają też różne teorie, jak to, że PiS porozumiało się z Platformą na temat zmiany kandydata w 2020 roku, żeby utrzymać polaryzację. Ile jest w nich prawdy?

Przeciwnie, byliśmy tą zmianą kandydata zdenerwowani, bo można powiedzieć, że była to zmiana reguł. Stąd też wewnętrzne rozliczenia, bo to było związane z odłożeniem wyborów, więc w tej sprawie nasz obóz był podzielony. Zdecydowana większość oczywiście była za terminem konstytucyjnym, ale byli politycy, którzy go zablokowali i umożliwili zmianę kandydata. Ja uważam, że Andrzej Duda by sobie poradził z każdym kandydatem, natomiast Rafał Trzaskowski był oczywiście znacznie trudniejszym przeciwnikiem niż Małgorzata Kidawa-Błońska.

Zwłaszcza po tym, jak pani marszałek powiedziała, że nie będzie kandydować.

Tak, i myślę, że Trzaskowski wszedł w idealnym dla siebie momencie. To znaczy pewnie lepiej byłoby, gdyby ta kampania trwała kilka tygodni dłużej, natomiast nie wiem, czy ten wynik Trzaskowskiego byłby tak dobry, gdyby kandydował od początku i miał pół roku kampanii za sobą.

To był perfekcyjny timing i to było prawdziwe wyzwanie dla naszego sztabu. Rafał Trzaskowski nie miał specjalnie dużego elektoratu negatywnego, był oddalony od bieżącej polityki, która się rozgrywała w Sejmie – był mało „zużyty", mówiąc potocznie. To mu dawało olbrzymie przewagi nad innymi kandydatami.

A na ile niebezpieczny był Szymon Hołownia? Był na niego inny playbook niż na Trzaskowskiego, który miał bagaż chociażby w postaci tak zwanej „karty LGBT" i wielu innych spraw?

Ten bagaż był w głowach polityków, w naszych głowach. Natomiast jak zaczęliśmy robić badania, okazało się, że on się z tym mało kojarzy ludziom poza Warszawą.

To ciekawe.

Jeśli chodzi o Szymona Hołownię, to miał bardzo dużo szczęścia ze względu na charakter tej kampanii. Ale w życiu trzeba mieć szczęście, w polityce tym bardziej. Ze względu na pandemię ta kampania przeniosła się do internetu, była najbardziej wirtualna ze wszystkich dotychczasowych. Start Hołowni jeszcze w klasycznych warunkach, w 2019 roku, był mało udany. Media żyły zdjęciami pokazującymi bardzo niską frekwencję na jego spotkaniach, przez co nie był traktowany poważnie. Miał wtedy dość słabe sondaże i myślę, że gdyby nie pandemia, to skończyłby na wyniku jednocyfrowym. Nie wiem, czy w ogóle by dotrwał do wyborów, bo żył z pieniędzy sponsorów, a oni też pewnie by nie dawali mu środków finansowych, gdyby widzieli, że ma małe szanse. Pytanie więc, czy w ogóle wziąłby udział w tych wyborach.

Teraz sztabowcy Hołowni, z którymi rozmawiam, pokazują taki licznik, który jest na jego stronie, i mówią, że miesięcznie musi być 400 tysięcy złotych datków. Jak ich nie ma, no to jest kłopot. W pewnym sensie więc Hołownia jest uzależniony od takiego sentymentu wokół niego.

Tak, sentyment na początku 2020 roku był kiepski, bo po pierwszym zainteresowaniu medialnym jednak nie dawano mu wielkich szans. I później przyszła pandemia. Cała kampania przeniosła się do internetu i tutaj pomogły mu dwie rzeczy. Z jednej strony kilku ludzi, których ściągnął z rynku komercyjnego i którzy mieli duże doświadczenie, jeśli chodzi o prowadzenie kont w mediach społecznościowych, zwłaszcza na Facebooku. Z drugiej strony jego talenty osobiste wyniesione z wielu lat pracy w telewizji. Takie talenty showmańskie, które bardzo się sprawdziły w tak zwanych live'ach na Facebooku. Ludzie, wyborcy, którzy byli zmuszeni ograniczać kontakty społeczne, siedzieli w domu, oczywiście byli zaniepokojeni tym, co się dzieje, i zaczęli więcej czasu spędzać w internecie. Byli też bardziej otwarci na przekaz płynący właśnie z Facebooka i to się fantastycznie ułożyło dla Hołowni.

Wydaje się, że nikt inny w kampanii nie potrafił tej chwili tak wykorzystać, tego dziejowego momentu – który oby się nigdy nie powtórzył.

Tak, oby się nie powtórzył, natomiast trudno urzędującego prezydenta dość szybko sprowadzić do takich form komunikacji, bo on ich nie praktykował przez całą kadencję. Nagle by trzeba wprowadzić na Facebooka nadawanie, nie wiem, z biblioteki czy z sypialni…

Ale później te live'y były.

Były oczywiście, my to robiliśmy, jednak mieliśmy nieco inną ich formę niż Szymon Hołownia. To też wymagało kilku tygodni na przestawienie się.

Nie było to jednak łatwe. W przypadku wywiadu z pewnym znanym blogerem, który okazał się niesamowitym sukcesem, musiałem toczyć wewnętrzne boje aż do dnia jego nagrania. W kampanii jest bardzo ważne, żeby mieć opracowaną dużo wcześniej strategię. To ona często decyduje o wyniku wyborczym. Ale z drugiej strony prawie wszystkie kampanie, w których brałem udział, wymagały też pewnej elastyczności i w miarę szybkiego reagowania na duże zmiany.

Oczywiście w żadnej kampanii wcześniej nie było takiego kryzysu jak pandemia, ale zawsze coś się może wydarzyć. W 2005 roku nastawialiśmy się długo na starcie w drugiej turze z Włodzimierzem Cimoszewiczem, a nagle po jego wyeliminowaniu musieliśmy się dostosować do zupełnie innych realiów i starcia z Donaldem Tuskiem. Tutaj też się zmieniali kontrkandydaci. Była pani Kidawa-Błońska, później mówiło się o Kosiniaku-Kamyszu, o Hołowni, a na końcu zmierzyliśmy się w morderczej drugiej turze z Rafałem Trzaskowskim.

W polityce niekiedy nie ma się wpływu na wydarzenia, ale ma się wpływ na swoją reakcję, która czasami pomaga, a czasami topi.

Zgadzam się. Jeden z doświadczonych amerykańskich doradców, który pracował jeszcze w latach 90. w Polsce, mówił, że w każdej kampanii jest kilka takich *magic moments*, powiedzmy pięć czy siedem momentów (w zależności od długości kampanii), w których trzeba odpowiednio zareagować. I reakcja w tym dokładnie momencie jest kluczowa dla dalszego przebiegu kampanii. Zawsze są takie punkty zwrotne.

Game changery.

Najczęściej decyzje liderów kampanii czy samych kandydatów są podejmowane intuicyjnie. Bardzo rzadko się podejmuje nagłe decyzje – nie mówię o takich strategicznych, tutaj badania bardzo się przydają – w warunkach, w których są już wiarygodne sondaże i można podjąć decyzję taką racjo-

nalną, przebadaną, przemyślaną. Najczęściej wtedy osoby podejmujące decyzje są na przykład niewyspane, zestresowane… To jest gigantyczny poziom stresu, szczególnie przy kampaniach ogólnopolskich. Organizmy różnie na to reagują. Niektórzy w takim stresie chudną, ja z kolei przybieram na wadze, bo stres zajadam [śmiech]. Sztabowcy czy kandydaci później przez wiele miesięcy po kampaniach dochodzą do siebie, bo ten poziom adrenaliny, poziom stresu jest gigantyczny.

Też pan musiał jakąś kampanię odchorować?

Ja już mniej więcej siebie znam, znam swój organizm i wiem, że muszę gdzieś szybko wyjechać, żeby nabrać dystansu. W Polskę albo za granicę, byle się wyciszyć. Nawet to się wiązało z jakimiś moimi kłopotami, bo na przykład w 2005 roku bezpośrednio po kampanii zupełnie się odizolowałem, zniknąłem na dwa czy trzy tygodnie.

Mimo że to była wygrana kampania?

Tak, i później prezes Kaczyński czy prezydent mieli do mnie pretensje, dlaczego zniknąłem, co się stało. Podobnie było w 2010 roku, kiedy kampania była krótka, ale niezwykle stresująca ze względu na katastrofę w Smoleńsku. Te emocje kampanijne nałożyły się na gigantyczną traumę dla nas wszystkich i po wyborach też musiałem odreagować. Ale oczywiście nie zawsze jest to możliwe. To są olbrzymie przeciążenia psychiczne i znam ludzi, którzy są bardzo inteligentni, bardzo błyskotliwi na co dzień, także w relacjach medialnych, a tempa kampanii nie wytrzymują z powodu stresu, bo po kilku dniach mają już dość, wysiadają emocjonalnie.

W 2020 roku było o tyle trudniej, że ta kampania była bardzo długa. A stresogenny był też sam COVID.

Ta kampania była szczególna, bo przede wszystkim nie wiedzieliśmy, kiedy wybory się odbędą. Każdą kampanię zaczynamy od planowania kalendarza,

ale od tyłu. Podstawową różnicą między kampanią polityczną a kampanią komercyjną jest to, że w tej drugiej pewne rzeczy można rozłożyć równomiernie i jakiś efekt, na przykład poziom sprzedaży produktu, jest ważny w dłuższym okresie, nawet po zakończeniu kampanii. A w kampanii politycznej ten efekt musi być dokładnie w dniu wyborów między godziną 6, 7, 8 – w zależności od otwarcia lokalu – a 20 czy 22.

I nie liczy się poziom poparcia dwa dni wcześniej czy dwa dni po wyborach. Liczy się poziom poparcia dokładnie tego dnia, więc intensywność rozmaitych akcji medialnych, propagandowych, wyborczych, musi być odpowiednio rozłożona w czasie. Natomiast w 2020 roku mieliśmy właśnie ten podstawowy problem, że nie wiedzieliśmy, kiedy wybory się odbędą. W pewnym momencie w maju wszystkie sondaże wskazywały na to, że jeżeli dojdzie do wyborów, to prezydent je wygra w pierwszej turze z olbrzymim poparciem. Za to nie wiedzieliśmy, jak te wybory będą przebiegać, w jakiej formule się odbędą – czy tradycyjnej, czy listownej, korespondencyjnej. Nie wiedzieliśmy, kto w tych wyborach weźmie udział, czy opozycja zdecyduje się na ich bojkot. I to wszystko się odbywało w niezwykłych warunkach, bo pandemia była całkowitym novum dla wszystkich. Nikt z nas nie przeżył pandemii hiszpanki sto lat temu, w związku z tym pojawiały się wizje katastroficzne – co się stanie ze światem, czy ten świat, który znaliśmy wcześniej, w ogóle wróci. To ma olbrzymi wpływ na emocje, na psychikę ludzi, a wszyscy sztabowcy są tylko ludźmi. I to też sprawiało, że choć kampania w sensie politycznym nie była jakaś bardzo trudna – mieliśmy świetnego kandydata, który cały czas prowadził w sondażach – to w sensie osobistym była olbrzymim wyzwaniem.

Określany był pan mianem „spin doktora”. To słowo budzi w panu jakieś emocje, oddaje coś prawdziwego?

W takiej klasycznej definicji jest to osoba, która zajmuje się kontaktami z mediami. Klasyczny spin doktor to często człowiek do wynajęcia, który

może pracować dla różnych kampanii, niezależnie od strony sporu politycznego, choć w Stanach Zjednoczonych są oczywiście doradcy, którzy pracują tylko dla demokratów czy republikanów. Ja jestem politykiem, który zajął się tą kwestią z przymusu – bo przez całe lata 90. moja strona sceny politycznej była w tym niezwykle słaba – żeby pewne działania sprofesjonalizować, by mój obóz zaczął wygrywać wybory. Natomiast nie jestem osobą do wynajęcia, w tym sensie, że nie wyobrażam sobie pracy dla innego obozu politycznego niż mój własny.

W przeszłości funkcjonował pan w duecie z Michałem Kamińskim. Na ile ten duet był wykreowany przez media, a na ile prawdziwy?

Kampanię w 2005 roku robiliśmy w dużej mierze w trójkę, bo był jeszcze Jacek Kurski. Natomiast z Michałem bardzo często się spieraliśmy – również politycznie. Co ciekawe, on miał przez wiele lat często poglądy na prawo ode mnie, co z dzisiejszej perspektywy brzmi dość paradoksalnie.

Czy to było tak, że jeden miał pomysł, a drugi go wykonywał? Bo taki wizerunek waszego duetu był wtedy w mediach.

Nie. Najczęściej się spieraliśmy co do kierunku kampanii. Czasem było tak, że ten spór był twórczy i przedstawialiśmy jakąś spójną koncepcję kandydatowi czy liderowi partii, a czasem było tak, że to oni musieli rozstrzygać ten spór między nami. Różnie to bywało, w zależności od kampanii wyborczej i jej momentu. Michał nie był zresztą osobą zaangażowaną w kampanię w stu procentach, we wszystkich jej elementach. Poza jakimiś wyjątkowymi momentami końcówki kampanii bardzo często funkcjonował na zasadzie dochodzenia.

Zostawiając już przeszłość i zerkając w przyszłość: czy uważa pan, że po tej wygranej kampanii z 2020 roku Zjednoczona Prawica będzie dalej zwyciężała? I od czego to zależy?

Dzisiaj, czyli kilkanaście miesięcy przed wyborami, zakładając, że odbędą się one w konstytucyjnym terminie, to zależy od dwóch czynników. Od czynnika, na który mamy wpływ – jakości rządzenia i decyzji, które teraz podejmujemy – oraz od rzeczy od nas niezależnych – trendów światowych, na przykład w kwestii koronawirusa czy tego, jak gospodarka na całym kontynencie europejskim będzie wychodzić z pandemii (na razie te wyniki statystycznie są dla nas bardzo dobre).

Uważam, że wciąż wiele jest w naszych rękach, nadal mamy duże szanse na trzecią kadencję. W połowie pierwszej kadencji toczyłem spór z Jarosławem Gowinem w sprawie szans na reelekcję. On był absolutnie przekonany, że nadziei na drugą kadencję nie ma ani Andrzej Duda, ani Zjednoczona Prawica. Ja z kolei byłem przekonany, że absolutnie nie można nas skreślać. To było lato 2017 roku, tysiące ludzi na ulicach, sytuacja pod wieloma względami nie najciekawsza, a udało nam się wygrać wszystkie wybory, łącznie z bardzo trudnymi do Parlamentu Europejskiego.

Uważam, że dzisiaj przechodzimy przez największy kryzys od momentu powstania Zjednoczonej Prawicy. Pandemia, drożyzna, geopolityka… Wychodzę z założenia, że wszystkie te kryzysy nie mogą być permanentne, to znaczy, że już w 2022 roku zaczniemy z wielu z nich wychodzić. I choć w 2023 roku mogą się pojawić nowe kryzysy – oby nie – to nie wierzę, że ponownie będziemy mieć taką kumulację negatywnych zjawisk.

A jak w tym kontekście ocenia pan wpływ na polską politykę inwazji Rosji na Ukrainę, która rozpoczęła się 24 lutego 2022 roku?

Inwazja rosyjska zmieni politykę praktycznie na całym świecie, a więc tym bardziej w kraju sąsiadującym z Ukrainą. To będzie miało olbrzymi wpływ na nasz stosunek do kwestii bezpieczeństwa, ale również do kwestii socjalnych czy gospodarczych. Z jednej strony obrazy zrujnowanych przez Putina ukraińskich miast, z drugiej setki tysięcy uchodźców pokazują nam, że niepodległość i bezpieczeństwo Polski, ale również jej dobrobyt, nie są nam

dane raz na zawsze, musimy o nie ciągle zabiegać. Trawestując słowa marszałka Piłsudskiego: „Polska będzie silna albo nie będzie jej wcale”. Myślę, że wszystkie siły polityczne będą teraz rozliczane przez wyborców przede wszystkim pod kątem budowania właśnie silnego państwa, zdolnego do stawienia czoła wszystkim zagrożeniom. Których jest teraz znacznie więcej niż jeszcze kilka lat temu.

ROZMOWA IV

SŁAWOMIR NOWAK

Platformie zabrakło okularów do bliży

Sławomir Nowak (ur. w 1974 roku) – poseł na Sejm IV, V, VI i VII kadencji. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego, Wyższej Szkoły Morskiej w Gdyni, London Business School. W latach 1998–2002 szef stowarzyszenia Młodzi Demokraci. W latach 2007–2009 sekretarz stanu i szef gabinetu politycznego premiera Donalda Tuska w Kancelarii Premiera, w 2010 szef sztabu prezydenta Bronisława Komorowskiego, w latach 2010–2011 sekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta, w latach 2011–2013 minister transportu, budownictwa i gospodarki morskiej, w latach 2016–2019 prezes Ukrawtodoru.

Michał Kolanko: To był ważny dla Polski moment. W 2010 roku tuż po tragedii w Smoleńsku miała miejsce prezydencka kampania wyborcza. Pan był szefem kampanii Bronisława Komorowskiego. Czy w chwili, gdy dowiedział się pan o tym, co się stało w Smoleńsku, myślał pan o tym, co będzie za kilka tygodni w kampanii prezydenckiej?

Sławomir Nowak: Po zwycięskiej kampanii PO z 2007, kiedy to po raz pierwszy szefowałem kampanii Platformy, padła propozycja, bym podjął się tym razem kampanii prezydenckiej w 2010 roku. Zatem jeszcze przed katastrofą w Smoleńsku byliśmy w PO już po decyzjach wewnętrznych. Odbyły się prawybory, w których rezultacie Bronisław Komorowski otrzy-

mał nominację na kandydata PO na prezydenta. Przygotowywałem zresztą te prawybory, jak i całą otoczkę z nimi związaną. I było jasne, że niezależnie od ich wyniku pokieruję sztabem. Byłem przekonany, że wybory prezydenckie planowane na jesień 2010 roku wygra Bronisław Komorowski. Przed Smoleńskiem byłem dosyć spokojny. To miał być spacerek.

Dlaczego PO tak oceniała sytuację?

Byliśmy jako partia jeszcze na fali wygranych wyborów z 2007 roku. W mojej ocenie sytuacji wtedy to śp. Lech Kaczyński jawił się jako dość łatwy do pokonania konkurent. Nie był bardzo popularny. Był też skonfliktowany z rządem. Nie miał mocnego, pozytywnego wizerunku. To były elementy naszej analizy wyborczej, którą przeprowadzaliśmy wcześniej. Byliśmy pewni, że to Lech Kaczyński będzie naszym najpoważniejszym, tak naprawdę jedynym rywalem. To był klasyczny układ bipolarny – kandydat PO i kandydat PiS – znaliśmy słabości, ale i atuty przeciwnika. Tych atutów nie było tak wiele, ale oczywiście były. Dzisiaj oczywiście śmierć Lecha Kaczyńskiego i żałoba zatarły identyfikowane przez nas wówczas przywary prezydenta, ale przed Smoleńskiem to nie miała być trudna kampania.

No i przychodzi moment, nadejście tej informacji o Smoleńsku. Pan jako zawodowiec musiał jednak zadać sobie szybko pytanie: Co to dla nas znaczy politycznie?

To nie było takie proste. Jako PO długo wychodziliśmy z szoku po Smoleńsku. I mówię to wbrew narracji, która się później pojawiła. Również z szoku emocjonalnego. W Smoleńsku wszyscy, w tym ja, straciliśmy wielu przyjaciół. To każdego z nas bardzo mocno szarpnęło. Co do minuty pamiętam 10 kwietnia. Ale musieliśmy się spiąć. W tych dniach zasuwaliśmy na bardzo wysokim poziomie adrenaliny, musieliśmy zapobiec temu, by państwo się rozsypało. Bronisław Komorowski na mocy konstytucji został p.o. prezydenta. Wiem, że uzna to pan za wykręt. Ale w tym pierwszym dniu

nikt nie myślał o polityce. Wiedzieliśmy tylko, że Bronisław Komorowski, będący marszałkiem Sejmu, musi zgodnie z konstytucją zostać p.o. prezydenta. Mimo że to była hekatomba, nie mogliśmy sobie pozwolić wtedy na emocje. Musiało odbyć się przejęcie urzędu, wygłoszenie orędzia przez marszałka Komorowskiego i natychmiastowa stabilizacja państwa. To nie było skorelowane z jakąkolwiek kampanią. Nie myślałem wtedy, czy dobrze wypadnie, czy źle. Jak ma wyglądać kadrowanie, make-up czy krawat naszego kandydata.

Pamiętam sam, że pierwsze wystąpienie Bronisława Komorowskiego wyglądało na improwizowane.

Tak. To była totalna improwizacja. W ciągu paru godzin trudno było zaplanować profesjonalną ekipę telewizyjną. Szybko ją ściągaliśmy, na zasadzie „kto z kamerą jest wolny, niech przyjdzie”. Bo trzeba było obwieścić narodowi, co dalej się dzieje. Dopiero później, po zakończeniu pogrzebów, gdzieś w miesiąc, półtora po Smoleńsku, zaczynało się planowanie kampanijne. Kampania była dość krótka. Od razu stwierdziliśmy, że położenie Bronisława Komorowskiego w tamtej chwili nie było najlepsze. Nie miał już czystej karty. Nie miał po drugiej stronie konkurenta dobrze znanego, z ugruntowanym wizerunkiem, jak śp. Lech Kaczyński. Zważywszy na fakt, że prezydent Kaczyński nie bywał regularnie w Katyniu, pojawił się tam po raz pierwszy we wrześniu 2007 roku, w kampanii parlamentarnej PiS, wszyscy uznali, że i tym razem jego wizyta na obchodach katyńskich w 2010 roku będzie inauguracją jego kampanii. Nieformalną oczywiście, bo zwykle startem kampanii jest konwencja wyborcza. I tak pewnie byłoby i tym razem, gdyby nie 10 kwietnia.

Pojawia się niepewność. Wiedział pan, już po Smoleńsku, że kandydatem będzie Komorowski? A może Donald Tusk miał w tę rolę wejść w zmienionej sytuacji?

Nie. Decyzje wewnętrzne zapadły. Kamienie się już potoczyły. Tusk był premierem i to w bardzo trudnym momencie dla państwa. Trwał przecież kryzys gospodarczy, trwała walka o polskie obligacje na rynku międzynarodowym, była ogólnie fatalna sytuacja makroekonomiczna. No i Smoleńsk. W pewnym momencie Polska zajęła się tylko, jak to nazywam, polityką funeralną. Z tego PiS zrobiło zresztą oręż w walce politycznej. Mimo to premier Donald Tusk musiał trzymać polski ster mocno, by przeprowadzić kraj przez te sztormy.

Przed Smoleńskiem było wiele krytyki pod adresem prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Od poważnej po szyderczą, że śp. Maria Kaczyńska biegła z siatkami do samolotu prezydenckiego. Później fala emocji i współczucia, płaczu. Emocje się zmieniły, a polityka to też emocje.

Co do śp. Marii Kaczyńskiej, to ja pamiętam raczej pogardliwe wypowiedzi Tadeusza Rydzyka. Pamiętam też, że Maria Kaczyńska i jej działalność jako pierwszej damy była jednym z atutów wizerunkowych samego Lecha Kaczyńskiego. Faktem jest, że żałoba obudziła olbrzymie emocje. Znicze na Krakowskim Przedmieściu, później ich usuwanie, krzyk, że tam się dzieją brzydkie sceny. Przepychanki o krzyż smoleński ustawiony na Krakowskim Przedmieściu. A w tym marszałek Komorowski, który nie urzędował przecież w Pałacu Prezydenckim, a musiał nim zarządzać. Nowi ludzie musieli objąć obowiązki zmarłych urzędników prezydenckich, na przykład Jacek Michałowski, który pełnił obowiązki szefa Kancelarii i po śmierci Władysława Stasiaka zadanie miał niełatwe.

I ma pan rację, polityka to przede wszystkim emocje, dlatego polityka jest tak fascynująca i tak nieprzewidywalna jednocześnie. Tamte dni pokazały, jak te emocje szybko się też zmieniały.

Wtedy też były inne media. Emocje wokół Smoleńska były silne, ale mniej spolaryzowane. Powszechne. Nawet na Twitterze – przynaj-

mniej na początku – nie było tak wielkiej polaryzacji.

Na pewno emocje nie były po stronie Bronisława Komorowskiego. Straciliśmy stabilny układ, w którym jest dwóch silnych graczy, Lech Kaczyński i Bronisław Komorowski. A jeden z nich – nasz – jest tym dobrym. Nie chcę, aby to zabrzmiało cynicznie, ale ten układ sił został gwałtownie zaburzony. Straciliśmy głównego konkurenta. Nie do końca wiedzieliśmy, kto wypełni to miejsce. Jarosław Kaczyński nie był oczywisty jako nowy kandydat. Tak się nam przynajmniej wydawało.

Badaliście wtedy te nastroje?

Nie. To było raczej intuicyjne. Nikt nie myślał o bieżących badaniach, *trackingach*, czyli badaniach codziennych zlecanych przez sztab. Na marginesie, badania codzienne uważam za jeden wielki fetysz sztabów wyborczych. Przez lata naoglądałem się ekspertów, którzy z codziennych *trackingów* robili ekstrapolacje i wnioskowali, że wygrają wybory o 0,5 procent. Planowali zatem zachowawcze końcówki kampanii, a potem rwali włosy z głowy. Nastroje społeczne nie dają się zmierzyć z godziny na godzinę.

Teraz są badania nastrojów w internecie.

Tak, to na pewno bardziej bieżące narzędzie. Ale trzeba pamiętać, że badania nie mogą być robione na małej próbie. I po drugie, aby jakieś wydarzenie realnie wpłynęło na badania, musi mieć kilka dni, aby „przecieknąć” do opinii publicznej. A po trzecie, wierzę w badania fokusowe FGI. To badania w małych grupach respondentów (dobieranych wiekowo, płciowo i politycznie), gdzie moderator „zderza” poszczególne sprawy (pomysły, wizerunki kandydatów, wygląd kampanii, oceny spotów i każdy inny, ważny dla sztabu temat) z opiniami członków grupy fokusowej. Tam sztaby powinny badać swoje działania, zwłaszcza plany. Bo po prostu warto słuchać ludzi.

Wróćmy do Smoleńska. Piotr Zaremba mówił o przemyśle pogardy wobec śp. Lecha Kaczyńskiego. O atmosferze szyderstwa wobec niego. Później to poczucie tej wielkiej żałoby, współczucia.

Nie chcę wchodzić już w polemikę z hasłem „przemysł pogardy", to, co działo się wtedy, jest zresztą nieporównywalne do tego, co ma miejsce teraz. Nie ma mowy o jakimś przemyśle pogardy. Były pewne niezręczności, a czasami ostra rywalizacja między rządem a prezydentem. Śp. prezydent Lech Kaczyński, co zrozumiałe, próbował wywalczyć sobie więcej miejsca w polityce państwa, niż dawała mu konstytucja. Tylko tyle.

I było już wtedy poczucie, że może być trudno o dobry wynik?

Tak. Trudno sobie wyobrazić bardziej masywny, dogłębny game changer niż Smoleńsk. Wejście do gry okrytego żałobą Jarosława Kaczyńskiego dodatkowo postawiło Bronisława Komorowskiego w niezręcznej sytuacji. Po pierwsze, Komorowski musiał objąć urząd nie w wyniku wyborów, a z powodu śmierci urzędującego prezydenta. Żadni wyborcy tego nigdy nie lubią. W ich postrzeganiu polityk „pcha się na stanowisko". Po drugie, emocje społeczne były po stronie tych, którzy stracili bliskich w katastrofie. A w narracji PiS ofiary katastrofy, które pochodziły z innych środowisk politycznych, po prostu nie były obecne. Byliśmy w takim szoku jako PO, że nikt nie myślał u nas o dopominaniu się o „swoich". To nie był pojedynek na żałoby. Szanowaliśmy uczucia polityków PiS, ale przecież w Smoleńsku zginęło wiele osób z PO, między innymi Krystyna Bochenek, Sebastian Karpiniuk, Grzegorz Dolniak, Aram Rybicki. Byli tam ludzie mi bliscy, choć spoza PO, jak Izabela Jaruga-Nowacka czy Andrzej Przewoźnik. Ale nie uczestniczyliśmy jako PO w tym wyścigu o emocje. Nie chcę powiedzieć, że robiliśmy to świadomie. Ale było nam po prostu niezręcznie. Pamiętam jedną symboliczną scenę, która pokazywała, jak tworzono narrację o Smoleńsku. Kiedy w klubie PiS wywieszono portrety ludzi PiS, którzy zginęli w Smoleńsku, pominięto Macieja Płażyńskiego. Dla nas to

był szok. Zdjęcie Macieja pojawiło się w klubie PO, mimo że przecież w 2006 roku opuścił on PO i przeszedł na listy PiS. Stratedzy PiS toczyli już wówczas cyniczną grę o pamięć. W tej konkurencji nie potrafiliśmy sobie z PiS poradzić. Do dziś tak zresztą jest.

To prawda. Zwłaszcza wobec wydarzeń wokół krzyża na Krakowskim Przedmieściu. Wtedy PO oddała całkowicie pole.

Tak, to zresztą był kolejny element bardzo precyzyjnego pozycjonowania Bronisława Komorowskiego przez PiS. Bronisław Komorowski to katolik, ojciec wielodzietnej rodziny, można powiedzieć: ikona „Polaka katolika". A został spozycjonowany jako ten, który nie liczy się z emocjami społecznymi – chrześcijańskimi. Powtórzę: PO na polu pamięci o Smoleńsku aż do dziś nie odzyskała inicjatywy.

Kto nadaje inicjatywę, ten zwykle wygrywa.

W kampanii wyborczej to podstawowa zasada. „Kto mówi pierwszy, ten ma rację". Niezależnie od tego, czy rzeczywiście ma rację. PiS wyszło z odnowionym, uspokojonym, zbolałym Jarosławem Kaczyńskim jako kandydatem – miało inicjatywę.

I co dla pana wtedy było podstawowym zadaniem? W tej nowej sytuacji?

Przede wszystkim założyłem, że trzeba będzie uchronić Komorowskiego przed niebezpieczeństwem zepchnięcia go w konflikt o krzyż, o znicze. Ten konflikt był dla niego bardzo złym polem. Musieliśmy zejść z pola „uzurpator po śmierci prezydenta", „pozbawiony empatii cynik". Stąd rozpoczęliśmy kampanię czysto wizerunkową. Po drugie, po stronie Jarosława Kaczyńskiego była cała emocja. On był bratem śp. Lecha Kaczyńskiego. Nie można było go wyborczo atakować, trudno było sobie wyobrazić ostrą polemikę. On miał być kontynuatorem polityki śp. Lecha Kaczyńskiego.

Nie można było też atakować polityki zmarłego prezydenta, bo w naszej kulturze nie mówi się źle o zmarłych. Jarosław Kaczyński założył okulary, pisał list do braci Rosjan, stał się spokojnym, przewidywalnym politykiem mówiącym o wspólnocie i współpracy. Stąd musieliśmy z cierpliwością i empatią czekać na błąd przeciwnika.

Kampania prezydencka jest i tak najbardziej spersonalizowana ze wszystkich innych rodzajów kampanii wyborczych.

Zdecydowanie. Jak już wspomniałem, PiS lepiej wiedziało, jak sobie z tym wszystkim poradzić. Chociaż nie chcę jednocześnie powiedzieć, że po nich tragedia smoleńska „spłynęła". Niemniej pierwsze ruchy kampanii PiS były lepsze. Na przykład szefową sztabu została Joanna Kluzik-Rostkowska – polityczka umiarkowana, pasująca do nowego, „uspokojonego" wizerunku Jarosława Kaczyńskiego. W tym było widać rękę Adama Bielana, który zaplanował tę nową twarz PiS. Na kilku spotkaniach, gdy mieliśmy okazję się zetknąć osobiście, było jednak widać, kto w tym sztabie pociąga za sznurki. Gdy na przykład rozmawialiśmy o debacie w TVP, to byłem wręcz zażenowany, że jej koledzy deprecjonują pozycję szefowej sztabu PiS w moich oczach. Starałem się ją upodmiotawiać, nawet publicznie komplementować. Mimo wszystko warto powiedzieć, że wówczas dialog był jednak możliwy. Nie było wtedy takiej wrogości jak obecnie. Nowy wizerunek lidera PiS, nowoczesny sztab w Hotelu Europejskim, nowi ludzie, „flower power" Marka Migalskiego, to wszystko było dla nas zaskoczeniem. Smoleńsk zresetował zły wizerunek, który miała partia Kaczyńskiego. I w tym sensie byliśmy ich „nienauczeni".

To też bywa niebezpieczne. Gdy rozmawiałem w kampanii prezydenckiej 2020 roku z politykami PiS, to mówili: Szymona Hołowni nie znamy, jeszcze się go nie nauczyliśmy. Oczywiście to padało off the record. A swoją drogą to czy wtedy Donald Tusk mówił panu: Sławek, musisz? Była presja?

Absolutnie nie było presji ze strony Tuska, chociaż początek kampanii był, jak mówiłem, bardzo trudny. Emocjonalnie, organizacyjnie, politycznie byliśmy w trudnym położeniu. Trzeba otwarcie powiedzieć, że na starcie kampanii Bronisław Komorowski był sam. No, byli Komorowski i Nowak. Pamiętam taką emocjonalną rozmowę z nim, gdy widać było, że jest podłamany. Że idzie źle. Bo szło. Po drugiej stronie mamy nowy PiS. Nie możemy ich zaatakować, bo sami byśmy sobie zaszkodzili. Co więcej, Komorowskiemu nie może też za bardzo zależeć na prezydenturze, bo „moralne prawo" do schedy ma Jarosław Kaczyński. Powtarzam: to było bardzo niezręczne dla nas. Chwała Bogu, że w drugiej połowie maja 2010 roku kampania wróciła na klasyczne tory. Odzyskaliśmy polityczną przyczepność.

Myślę, że pytanie powinno brzmieć: Jak? Jak w kampanii odzyskać tę przyczepność?

W kampanii wyborczej można korygować wizerunki, ale bardzo trudne jest odwrócenie o 180 stopni. Jak nałoży się zbyt dużo pudru, to tapeta w końcu odpadnie. I odpadła. Kaczyński zaczął się radykalizować. Zjawiły się teorie zamachowe Macierewicza. Po drugie, poczuliśmy się bardziej ośmieleni tym, że sztab PiS odszedł od Smoleńska. Happeningi uliczne i gra na gitarze, wspomniane pisowskie „dzieci kwiaty", młodzieżowość – i nie tylko. Nie wiem, na ile to było świadome, ale w tamtej chwili PiS zaczęło wyłączać najsilniejszy dla siebie agregat. A skoro nie ma żałoby, to można przejść do normalnej kampanii.

Swoją drogą wtedy telewizja i gazety były najważniejsze. Internet raczkował. Łatwiej było kontrolować sytuację?

To fundamentalna różnica w polityce w XX wieku i XXI wieku. Dużo łatwiej było robić politykę na przykład w czasach Churchilla i Thatcher, gdy codzienna szklanka whisky i cygaro Churchilla nie były problemem, bo

nikt tego nie nadawał 24 godziny na dobę. A mimika i figury retoryczne Thatcher nie były komentowane online. Polityka, a za tym kampanie, są dzisiaj gonitwą newsów, eventów, bardzo trudno zakotwiczyć przekaz. Ba, nie może być już jednego przekazu. Musi być on fragmentowany i kierowany do segmentów celowych w sieci. Do konkretnych odbiorców. A ta konwencjonalna kampania: billboardy, ulotki, spoty telewizyjne, wiece wyborcze są już tak zwanym *ritual dancing* – czymś, co się po prostu musi odbyć i raczej nakierowane jest na aktywność głównego lidera.

> **Na przykład wypowiedź prezydenta Bronisława Komorowskiego z tamtej kampanii o wodzie, która spływa. Teraz byłaby przerobiona na tysiące memów.**

Moim zdaniem akurat ta niezręczność kosztowała prezydenta Komorowskiego sporo. Choć wtedy kampanie w internecie przecież już były, to jednak eksplozja mediów społecznościowych bardzo je przyspieszyła. Trzeba reagować 24 godziny na dobę. Nie ma nocy, nie ma wolnych dni. Kryzys jest, a za chwilę go nie ma. Jest bowiem… inny kryzys. To permanentne napięcie. Często słyszę: jak to możliwe, że PiS ma tyle afer, a wszystko po nich spływa? Jasne, że jest to też kwestia sposobu reagowania Kaczyńskiego – generalnie bagatelizowanie afer. Ale także, a może przede wszystkim, galopady newsów i ilości wydarzeń, które generuje internet w ramach „ciągłego napięcia”. Niemniej faktem jest, że w 2010 roku internet nie był jeszcze na tyle istotny. Nie mieliśmy wtedy jeszcze doświadczenia. I gdy na przykład uruchamialiśmy stronę internetową kandydata Komorowskiego, to coś poszło nie tak. Strona z powodu wzmożonego ruchu zawiesiła się. Nie wiedzieliśmy wtedy, że stronę na konferencji prasowej należy najlepiej odpalić w wersji offline. No i zabezpieczyć odpowiednią przepustowość. Strona zacięła się na oczach wszystkich. Myślałem, że sam wtedy w trakcie tej prezentacji spłynę [śmiech].

Ostatecznie prezydent Komorowski wygrał z Jarosławem Kaczyńskim. Dlaczego?

Czyli co było game changerem? Początkiem złapania przyczepności było odbudowanie porządku wewnętrznego, zbudowanie sztabu. Wciągnąłem do niego wszystkich młodych parlamentarzystów. Ten sztab naprawdę pracował 24 godziny na dobę. Tam byli Agnieszka Pomaska, Cezary Tomczyk, Kuba Rutnicki, Sławek Nitras, Paweł Olszewski, Michał Marcinkiewicz i inni. Każdy miał swoją działkę, za którą naprawdę odpowiadał. Nawet w zwycięskiej kampanii w 2007 roku nie byliśmy tak dobrze jako PO zorganizowani jak wtedy. To była najtrudniejsza i najfajniejsza kampania. Wtedy nikt nie liczył prywatnego czasu, wszyscy byli na miejscu i pracowali. Włączył się cały klub parlamentarny, ministrowie z PO. Dla nikogo nie było taryfy ulgowej. Marszałek Komorowski dobrze czuł się między ludźmi, musiał więc wyjechać z Warszawy. Trzeba go było więc „puścić" w lud.

Tak. To prawda. Widziałem to, jak prezydent dobrze sobie radzi między ludźmi w kampanii w 2015, w bronkobusie. Relacjonowałem ją bardzo dokładnie, w tym spotkania prezydenta Komorowskiego.

Jako restart kampanii zaplanowaliśmy koncert na Agrykoli w Warszawie, skąd ruszyły w Polskę bronkobusy. Koncert pierwotnie miał być po prostu fajnym eventem, ale po powodzi w drugiej połowie maja zmieniliśmy cel koncertu. Zakupiliśmy dużo potrzebnych rzeczy dla powodzian i bronkobusy najpierw pojechały na miejsca powodzi. Wyprodukowaliśmy zestaw pozytywnych i negatywnych narzędzi, spotów telewizyjnych i internetowych. Rozpoczęliśmy kampanię wizerunkową Komorowskiego „Kiedy pytają mnie, skąd jestem…" Notabene zwrot „kiedy pytają mnie" nawet zakotwiczył się w potocznym języku. To świadczyło, że kampania telewizyjna zadziałała. Odpaliliśmy dobre hasło „Zgoda buduje". Mogliśmy też

wejść w zwarcie z PiS, bo kampania przestała być o Smoleńsku. I mogliśmy narzucać PiS niezręczną dla nich tematykę. Na przykład temat in vitro.

Tak jak pan mówił, kto narzuca ton, zwykle wygrywa.

Generalnie tak. Ale jeśli nie jesteś pierwszy, to musisz mieć tyle sił, by narzucone tempo wytrzymać. Nam sił i pomysłów wystarczyło, PiS już nie. Oni narzucili pierwsi ton, ale już nie mieli dość sił. W pewnym momencie sztab PiS przestał istnieć. Coś się wtedy między nimi stało. Pamiętam na przykład, gdy wraz ze Sławkiem Nitrasem, siedząc w sztabie, oglądaliśmy na żywo wypowiedź Joanny Kluzik-Rostkowskiej, która próbowała odpowiedzieć na nasze wezwanie do debat. Jasne było, że po 2007 roku Kaczyński nie chce debaty. PiS powiedziało wtedy, że generalnie zgadzają się na debatę, ale nie znają warunków. Wsiedliśmy natychmiast ze Sławkiem w samochód, po drodze na Nowym Świecie kupiliśmy kwiatki dla Joanny, zaprosiliśmy pilnie media. Weszliśmy do sztabu PiS z komunikatem, że skoro jest zgoda na debatę, to od razu uzgodnijmy kiedy i gdzie. To była kampania „na żywo". Pokazaliśmy, że „nie odstawiamy nogi". Utrzymujemy tempo. Nie odpuszczaliśmy. I ciągnęliśmy temat dalej.

To też ułatwia mobilizację.

Mobilizacja to absolutny klucz do sukcesu. Rok później w wyborach parlamentarnych w 2011 czynnikiem mobilizacyjnym był między innymi spot „Oni pójdą na wybory, a Ty?". Bo łatwiej jest przekonać tych, którzy już głosowali na ciebie, żeby zrobili to ponownie, niż przekonać przeciwników. To jest generalnie nierobialne.

Swoją drogą, jak pan ocenia teraz, jak później poradzili sobie młodzi z PO z pana sztabu w 2010 roku? Cezary Tomczyk zdążył być szefem ważnej kampanii.

Poradzili sobie lepiej niż ja [śmiech], choć niestety polityka cały czas odbija mi się czkawką. Kibicuję im z całego serca i oceniam ich bardzo wysoko. To w dużej mierze dzięki nim PO przetrwała swój pierwszy kryzys polityczny po 2015 roku – starcie z partią Ryszarda Petru o miejsce lidera na opozycji. Mam na myśli refleks i nieustępliwość posłów PO w kryzysie parlamentarnym z grudnia 2016 roku. To oni stanęli na czele buntu przeciwko zamknięciu Sejmu dla dziennikarzy, jak i potem przeciw nielegalnemu uchwaleniu budżetu państwa w Sali Kolumnowej. Pewnie mało kto o tym pamięta. Ale wówczas wcale nie było pewne, czy PO czy Nowoczesna przejmie palmę pierwszeństwa na opozycji.

Wiem, że dobrze medialnie sprzedaje się konflikt młodych ze starymi, ja to pamiętam jeszcze z czasów Unii Wolności. Ale po latach doświadczeń wierzę w synergię i szczerą współpracę. Miejsce musi być dla wszystkich. Jak nie można doświadczonych, znanych polityków zastąpić młodymi, tak nie zadziała to i w drugą stronę. Formacja, która chce wygrać wybory, musi przyciągać nowych polityków (magnetyzm), opierać się na doświadczeniu i wyczuciu polityki u starszych (doświadczenie) i dawać przestrzeń do działania młodszym (energia).

Warto przy okazji zauważyć, że widać, że PiS mocno inwestuje w młodą generację polityków. Nie oceniam jakości i wartości tych kadr, ale inwestuje.

A co do tych przepływów, ludzie Szymona Hołowni w 2020 roku i później twierdzili, że przyciągają nowych wyborców lub też nawet wcześniej głosujących na PiS.

Fetysz. Tak się mówi, gdy się nie ma co powiedzieć. Jest pewna grupa obrotowych wyborców, którzy do ostatniego momentu nie mają zdania. I decydują: Zagłosuję na tych, co wygrają. Większą grupą są ci znudzeni obecną władzą, którzy mówią: Mam już tych dość, dajmy szansę tym. To tymi wyborcami się wygrywa. A raczej się przegrywa.

Co ważne, w 2007 był spot to zapowiadający – nadchodzący ostry podział i polaryzację między PiS a PO. Płaczące dziecko i Jarosław Kaczyński.

Tak. Spot nazywał się „Jutrzenka”. W kampaniach wyborczych wszystko się już kiedyś gdzieś wydarzyło. Wtedy zainspirowaliśmy się podobnymi spotami z USA. Było dziecko płaczące na widok Jarosława Kaczyńskiego. I spokój, gdy pojawiał się w tym spocie lider PO. Kampania z 2007 na dobre ugruntowała polaryzację w Polsce.

Wtedy było poczucie, że PiS idzie na starą narrację, a PO ma nowy pomysł.

PiS dało nam amunicję. Spoty, o których mówimy, współdziałały z bardzo prostymi biało-czarnymi billboardami. „Spokój – szacunek – budowanie” vs. „Nienawiść – pogarda – agresja”. Czy tak wiele się zmieniło w stosunku do dzisiejszej sytuacji? Polsce potrzeba było budowania – nowych autostrad, spokoju – bo PiS posługiwało się językiem nienawiści, szacunku dla ludzi, bo PiS było butne i pogardliwe. Pokazywaliśmy, że PO równa się Europa. Że Polska może być drugą Irlandią. Później, w 2015, odbiło się to czkawką. Bo przez 8 lat rządów PO aspiracyjność Polski, modernizacja, wzrost gospodarczy, przysłoniła inne problemy. Kiedyś, już po 2015 roku, rozmawiałem z byłym szefem MSZ Niemiec Joschką Fisherem. I on mi powiedział: Przegraliście na własne życzenie, bo zapomnieliście, że istotna jest polityka socjalna. I to prawda. Ja sam jestem dalekowidzem, więc użyję przykładu z okulistyki. PO miała zaburzenie dalekowzroczności. Każdy dalekowidz musi nosić okulary do bliży – do czytania i prawidłowego widzenia bliskich rzeczy. Chyba wtedy PO takich okularów właśnie zabrakło. O tym między innymi już po 2015 roku przegadaliśmy z Igorem Ostachowiczem setki godzin. On używa następującego przykładu: my zbudowaliśmy autostrady, lotniska, dworce kolejowe, gdzie ludzie widzieli nowocześniejsze toalety od tych, jakie mieli w domach. Jasne, że nie wszyscy

wyborcy. Ale ci, którzy poczuli, że są w ogonie postępu, dali zwycięstwo PiS w 2015 roku.

W 2007 był ważny „magic moment" kampanii. Oczywiście debata. Tusk kontra Kaczyński. Wydarzenie, które obrosło mitami. Jak to było?

Nie było planu, żeby zirytować Kaczyńskiego za pomocą publiczności. Byliśmy dogadani z Adamem Bielanem, że publiczność ma być. Było *gentlemen's agreement*, że widownia nie może wyrażać emocji. Za długo jednak już znam Bielana, PiS. I powiedziałem naszym ludziom na widowni, że jeśli będzie grzecznie, to ma być też grzecznie z naszej strony. Ale jeśli druga strona złamie tę regułę, to odpowiadamy symetrycznie. W tej debacie w pewnym momencie pojawił się wątek o relacjach z Niemcami i kanclerz Merkel. W chwili, gdy Donald Tusk zabierał głos, ktoś z publiczności pisowskiej krzyknął: Na kolana! Złamano reguły, że się nie atakujemy. I wtedy nasza publiczność mogła zacząć wyrażać emocje – reagować na wypowiedzi uczestników debaty. Nie ma co obwiniać widowni, trzeba jasno powiedzieć, że kandydat Kaczyński nie dał rady emocjonalnie. A Tusk dał.

Ceny, moment, gdy Donald Tusk pyta Jarosława Kaczyńskiego o ceny w tej debacie – to było oczywiście przygotowane.

Oczywiście. Powiem panu jednak coś. Uważa się, że kampanie są oparte na fałszu. Ja jednak uważam, że cała nadbudowa kampanijna nie może być zbudowana na fałszu, bo się nie utrzyma. Ludzie fałsz czują. Wtedy było tak samo. Nasze przygotowane uderzenie w sprawie cen było celne, bo było prawdziwe. Prezes PiS nie zna cen, bo nie robi zakupów, nie kierował samochodem, bo nie ma prawa jazdy, i naprawdę straszył Tuska pistoletem w windzie.

Swoją drogą, dlaczego PO udało się w 2007, a nie udało się w 2005 roku? Tusk, i nie tylko on oczywiście, wyszedł ze strasznej porażki. Co też pokazuje, że comeback jest zawsze możliwy w polityce.

Donald Tusk w 2005 roku nie był sobą. Aspirował do roli, która mu nie pasowała. Lubił Lecha Kaczyńskiego i czuł się sztucznie w zwarciu telewizyjnym w debatach z Lechem Kaczyńskim. Chyba za bardzo zaufał doradcom, za mało słuchał siebie. W 2007 roku aspirował już do pasującej mu roli – premiera. Nastąpiło też przebudowanie otoczenia Tuska, naszego podejścia jako zaplecza szefa PO do polityki. To już przestała być zabawa. Podeszliśmy do tego na poważnie. W 2007 roku walczyliśmy na śmierć i życie. I dlatego wygraliśmy. Jeśli chcesz wygrać, to gryź ziemię i pokaż ludziom, że ci zależy, że dla nich będziesz walczył do upadłego.

ROZMOWA V

TOMASZ KAROŃ

Polityka to rzeźnia, a nawet rakarnia

Tomasz Karoń – strateg polityczny, badacz rynku (PBS TrendsLab). Pracował dla SLD (Lewica i Demokraci) w 2007 roku, Platformy Obywatelskiej oraz PiS w latach 2007–2015. Przygotował założenia dla strategii Nowoczesnej przed wyborami 2015 („Polskę można lepiej zorganizować za te same pieniądze") oraz kampanię Katarzyny Lubnauer w wyborach na szefa partii. Przeprowadzał badania dla PSL oraz współtworzył koncept „Trzech pokoleń Lewicy" dla komitetu wyborczego SLD (Lewica) w kampanii parlamentarnej 2019 roku. Od 1996 pracował też dla wielu marek komercyjnych.

Michał Kolanko: Pan widział w polityce chyba wszystko.

Tomasz Karoń: Żeby rozumieć politykę, to trzeba jej trochę samemu popróbować. U mnie to zaczęło się od tego, że jako bardzo młody chłopak wymyśliłem jeden z pierwszych fanzinów, artzinów. Pismo nazywało się „Czyżby Agonia Uczuć?" (pisała o nim zarówno wrocławska „Mandragora", jak i już po 1989 roku „Lampa i Iskra Boża"). Publikowaliśmy w latach 1986–1988 wiersze, ale i pierwsze – całkiem zgrabne, jak dzisiaj na to patrzę – analizy społeczno-polityczne. Moi starsi koledzy rozrzucali ulotki, a myśmy wydawali pod pseudonimami niezłą poezję.

To było jeszcze w PRL-u, kiedy szalała cenzura?

Tak – końcówka komuny. Ale i jeszcze jedno. Historia mojego liceum w Grodzisku Mazowieckim była szczególna. Nasi starsi koledzy w stanie wojennym jako jedyni w Polsce strzelali do przedstawicieli władzy. A moim katechetą był ksiądz Sylwester Zych, przechowujący broń tym chłopakom, którzy przy próbie rozbrojenia milicjanta śmiertelnie go postrzelili. A jeszcze wcześniej do mojej budy chodził Leszek Zondek, który z bronią w ręku walczył z Sowietami w Afganistanie. Ale wracając do „Czyżby Agoni Uczuć?”. My przecieraliśmy szlaki. Ale w Grodzisku Mazowieckim było też pismo punkowe – anarchistyczne „Ciach”, które wydawał Marek Rau. Zresztą w ogóle u nas wytworzyło się bardzo silne środowisko anarchistyczne. Potem te kontakty i doświadczenia mi się przydały, bo wszyscy się znaleźliśmy w Ożarowie Mazowieckim, gdzie wspomagaliśmy z anarchistami z Poznania strajk robotników z Fabryki Kabli. Tam było w pewnym momencie więcej anarchistów niż tych robotników.

Aleksander Kaczorowski, z którym wymyśliłem „Czyżby Agonię Uczuć?”, pracował już wtedy w „Gazecie Wyborczej”, Darek Tuzimek w „Życiu”, więc mając to oprzyrządowanie, wykorzystałem je i skupiłem różne siły – użyłem mainstreamowych mediów do rozgłoszenia miastu i światu, że w Ożarowie będzie organizowany 1 Maja. To był jeden z pierwszych przypadków tak skutecznego wykorzystania mediów w polityce przez środowiska autentycznie lewicowe [śmiech]. A jak to napisali, to miałem już glejt, mogłem zadzwonić do Jacka Kuronia i powiedziałem: „Panie Jacku, pan przyjeżdża”. On odpowiedział: „Panie Tomku, ja przegrałem swoje życie. Ten kapitalizm nas zniszczy. Wie pan, ja umieram – nie przyjadę, ale przyślę panu człowieka”. Teraz, jak o tym przypominam, to wszyscy mówią, że on już był wtedy chory – i na pewno to nie może być prawda. A czy dotrzymał słowa i kogoś przysłał? Tak, przysłał. Ale nie powiem kogo – to już nie ma znaczenia. To były moje pierwsze doświadczenia polityczne.

Co było dalej?

Potem ten strajk został rozbity, właściciel wynajął firmę ochroniarską, która pobiła robotników przy obojętności opinii publicznej oraz rządzącego wtedy SLD. Moi anarchiści wyjechali do Anglii, a ja poszedłem do biznesu robić badania rynkowe. I bardzo długo je robiłem, ponieważ wiedziałem, że nie ma żadnej siły politycznej pod mój gust, którą można by było obsługiwać. A oprócz tego stwierdziłem, że się dużo rzeczy nauczę, popracuję sobie w rynku, dowiem się o różnych marketingowych sztuczkach. I tak mi zeszło ponad dwadzieścia lat.

Dlaczego jeszcze nie wszedłem do polityki czynnej? Musi pan spojrzeć przez pryzmat naszego pokolenia, to znaczy my żeśmy się nie załapali na politykę po 1989 roku; te wszystkie miejsca były już obsadzone przez starszych od nas. Ja w 1989 roku postawiłem taką tezę, że czas wielkich bohaterów minął, naszą Stocznią Gdańską będą kobiety. I że to je będziemy podbijać. Miałem po prostu takie poczucie, że nasze pokolenie, rocznik 1969, pokolenie stanu wojennego, jesteśmy jak Julian Sorel, bohater powieści Stendhala *Czerwone i czarne*. To znaczy, że znaleźliśmy się w czasie, w którym skończyła się pewna epoka, zaczęła nowa, role są obsadzone, duch sławy i czynu został wyciszony i długo, długo nic się nie zmieni.

Ostatnio, gdy rozmawiam o polityce z różnymi osobami, politykami i nie tylko, dominują trzy stylistyki języka. Jedna to nawiązanie do mięsa (jak Bismarck, „rzucanie mięsem”, „kiełbasa”), druga to sport („ustać”, „utrzymać”, „dowieźć”), a trzecia to wojna („hybrydowa”, „bitwa”, „starcie”, „polec”).

W związku z tym, że te moje doświadczenia do strategii, do badań dotyczących polityki, wiodły przez czynną, pozaparlamentarną politykę, to ten język wojny jest mi najbardziej bliski. Oczywiście, gdy wchodziłem w to już jako badacz i strateg, coraz bardziej istotny stawał się ten język, hmm… rzeźni, a nawet rakarni. Im więcej rzeczy widziałem na zapleczu polityki, w jej kuluarach, tym bardziej polityka jawiła mi się właśnie jako dość bru-

talne, acz fascynujące miejsce. Obszar działania dla takich – co prawda jest ich niewielu – mordujących się wzajemnie współczesnych renesansowych książąt, którzy fabrykują władzę. Świat przedstawiony w serialu *House of Cards* przy polskiej polityce to jest kaszka z mlekiem [śmiech]. Większość idei, poglądów polityków to tak naprawdę maski władzy – a cnoty publiczne, programy partyjne są tylko przekształconymi namiętnościami, niczym innym niż ciemnymi popędami wyniesionymi do rangi idei.

Wracając do języka. W takim bezpośrednim, codziennym politycznym boju to ten język wojny jest jednak językiem podstawowym. Pracując z Prawem i Sprawiedliwością, w pewnym momencie zaordynowałem strategię „tysiąca Wietnamów". To przecież jest język wojenny. Stwierdziliśmy, że będziemy z Platformą Obywatelską bili się wszędzie, gdzie to możliwe, we wszystkich wyborach uzupełniających, lokalnych. Uznaliśmy, że musimy upuścić jej krwi, sparaliżować wolę i wyczekiwać chwili, gdy wróg straci głowę. I to się nam udało – wygrywaliśmy w całej Polsce: Rybnik, Elbląg, Podkarpacie, bliscy spektakularnego zwycięstwa byliśmy też podczas warszawskiego referendum nad odwołaniem Hanny Gronkiewicz-Waltz z funkcji prezydenta stolicy. Jakbyśmy znów użyli języka militarnego – to był po prostu poligon, na którym Prawo i Sprawiedliwość testowało swoje pomysły i wykuwało w walce program pod wybory parlamentarne 2015.

Bo też jest tak, że język militarny wziął się z języka filozofii, na przykład Carla Schmitta. Musi być podział na wroga i przyjaciela.

Tak. Ktoś ładnie powiedział, że za każdą ideą, strategią polityczną stoi pewna filozofia: raz – filozofia człowieka, dwa – filozofia wroga… Polityka jest takim obszarem specyficznym, inaczej: autonomicznym. Jeżeli w estetyce kluczowymi kategoriami są piękno – brzydota, w etyce dobro – zło, to tutaj kategorią podstawową jest antagonizm: przyjaciel – wróg, który nie będąc nami, dookreśla jednak naszą tożsamość.

Na pewno w polityce kategorią nie jest moralność.

To jest świat poza codzienną moralnością grzecznych panienek i pensjonarek. Nieraz trzeba zrobić dużo zła, żeby osiągnąć publiczne dobro. I to się dopiero nazywa odpowiedzialność [śmiech]. Jest na to masa przykładów. Historia – traktowana jako taki ekstraprezent od przodków – uczy nas, że „książę" musi oprócz wrogów zamordować wielu sojuszników, ba, nawet przyjaciół, żeby zyskać status „dobrego księcia".

Ale wszystkie trzy języki, o których mówiłem, mają związek albo z czymś krwistym, albo z rywalizacją. Może to jest część wspólna tego języka polityki?

Jest takie jedno piękne zdanie, którego nieraz politycy używają – że partia lub polityk jest z krwi i kości. I to jest język zarówno tej rzeźni, jak i język wojny. Polityka to jest krwawa wojna – przede wszystkim o uznanie i wpływ.

Jacek Protasiewicz powiedział mi, że polityka to jest wojna hybrydowa. U Cezarego Tomczyka widziałem w gabinecie książkę o fortelach wojennych. Piotr Matczuk mówił mi, że przeszedł drogę od szeregowca do majora. Sam się przyłapałem w pewnym momencie, że piszę tekst na przykład pod tytułem *Pięć frontów, na których jest PiS*. Dla pana to nie jest zaskakujące, że jest to język takiej totalnej rywalizacji?

Nie, to nie jest zaskakujące. Polityka jest rywalizacją o uznanie, o wpływy, nieraz, jak już mówiłem, bardzo brutalną. Jeśli rozmawiamy o moich doświadczeniach politycznych, to trzeba przypomnieć starcie mojego zawodnika Katarzyny Lubnauer z Ryszardem Petru, kiedy to po raz pierwszy w Polsce kobieta z otwartą przyłbicą wystartowała przeciwko facetowi. Miała lać się krew i lała się krew. Ktoś wygrał, ktoś przegrał. Tylko potem Katarzyna nie potrafiła dobić skutecznie swojego rywala. Nie potrafiła

przeskoczyć swojej kobiecości, której publicznie być okrutnym nie wypada. A polityk musi umieć przekraczać swoje ograniczenia. I efekt był taki, że Ryszard, który po przegranej został w Nowoczesnej, wysadził jej partię w powietrze.

Polityka jest grą zero-jedynkową, ktoś musi wygrać, ktoś musi przegrać?

Zawsze.

Nie ma opcji pośrednich?

Nie ma.

Pamiętam konwencję Nowoczesnej, o której pan mówił wcześniej. Wtedy była to wielka siła w polityce. Dzisiaj taka konwencja obchodziłaby w najlepszym wypadku ekspertów. I Katarzyna Lubnauer wygrywa z Ryszardem Petru. Miał pan w tym udział. Dlaczego wygrała?

Bo Ryszard przegrał. Zacznijmy od tego – dlaczego to w ogóle wzbudziło zainteresowanie? To wynikało z tego, że Ryszard Petru osiągnął w polityce bardzo wiele. Nikt się tego nie spodziewał. Stał się jednym z najbardziej popularnych polityków w kraju, a nawet liderem opozycji. Jego Nowoczesna miała ponad 20 procent w sondażach, zbliżała się niebezpiecznie do Platformy. W związku z tym były na niego skierowane wszystkie reflektory, więc osoba, która po jego wyprawie na Maderę stanęła z nim w szranki, kobieta, wzbudziła duże zainteresowanie.

Dlaczego Katarzyna wygrała? Ponieważ była kobietą – a kobiety wtedy zaczynały się liczyć w polityce – oraz dawała szansę na bezpieczną zmianę w Nowoczesnej, na odbudowę w sondażach, które zaczęły się chwiać. Takiej gwarancji nie dawała Kamila Gasiuk-Pihowicz, bo ona jest kontrapunktem – była tą postacią, która pokazywała, że ta zmiana może się nie

udać, może być niebezpieczna, może być zbyt radykalna, może zbyt dużo krwi się polać. Natomiast Katarzyna dawała jej kolegom szanse, że ta zmiana odbędzie się spokojnie, i to była podstawa jej pozycjonowania i jej początkowego sukcesu.

Rozumiem, że te wszystkie elementy, o których pan mówi, będą się nakładały na politykę cały czas – sprawy pokoleniowe oraz sprawy kobiet i mężczyzn?

Tak, i idąc do tego biznesu badawczego, marketingowego, wiedziałem, że nic się ważnego nie wydarzy, nic superistotnego na miarę wydarzeń z lat 1980–1989. Wiedziałem, że nie będzie tu żadnej zmiany społecznej – ponieważ klasa polityczna została wynajęta i skupiła się na obsługiwaniu – to był do pewnego czasu jej jedyny cel – neoliberalnej transformacji. Ale w międzyczasie pojawił się Andrzej Lepper, który jako pierwszy po 1989 roku oddał głos Polakom, którzy do tej pory byli masowo marginalizowani i wypychani z publicznej debaty. I ja jakoś na fali jego popularności zrobiłem z „Rzeczpospolitą" swoje pierwsze badanie polityczne. To był początek. Potem była koalicja Lewica i Demokraci – moje pierwsze samodzielne badanie polityczne. W międzyczasie badania dla Andrzeja Olechowskiego jako kandydata na prezydenta…

Tylko wyjaśnijmy czytelnikom: badania – o co tu chodzi? To są sondaże czy jakieś inne badania?

Specjalizuję się w badaniach jakościowych. To są spotkania z wyborcami, pogłębione rozmowy. Bardzo lubię pogadać sobie z ludźmi, szczególnie w małych miejscowościach. Jest takie założenie w antropologii, że w małych społecznościach widać więcej, więc ja mam takie wsie, miasteczka i miasta, do których zawsze sobie jeżdżę. Jak potrzebuję dobrych *case'ów*, to jadę najczęściej do Siedlec – to są takie moje Wyspy Trobrianda – natomiast zawsze podczas każdej kampanii, na dwadzieścia cztery

godziny przed ciszą, jadę do Cegłowa. To jest wieś pomiędzy Warszawą a Siedlcami, która niedługo odzyska prawa miejskie.

Mówił mi pan już kiedyś, że był w 2019 roku w Cegłowie. I wiedział już pan na przykład, że Wiosna dostanie się do europarlamentu?

Wiedziałem, że będzie miała kłopoty. Pod sklepem spożywczym spotkałem dwóch facetów w średnim wieku. Zapytałem, jak ludzie będą głosować. Jeden z nich odpowiedział, że trzeba czegoś nowego, że trzeba zmian – więc może na Biedronia? To zapytałem go, czy bierze 500 plus, a on odpowiedział, że owszem i że odkłada co miesiąc na przyszłość swoich dzieci, żeby kiedyś miały lepiej. I jak tak mówili, to tak rósł z ojcowskiej dumy, że stał się wyższy niż gotycki kościół w Cegłowie. I wiedziałem, że nie głosują na żadnego Biedronia, tylko na Prawo i Sprawiedliwość [śmiech]. I tak się de facto stało.

Natomiast bardzo dobry jest ten *case* Lewicy i Demokratów z 2007 roku. Do dzisiaj pamiętam bardzo dobrze i często wspominam to badanie. Jestem w Siedlcach, rozmawiam z ludźmi i oto oni mówią, że widzieli, jak ktoś kupił telewizor i go niósł. Ktoś inny mówi, że widział kogoś, kto niósł dywan. Mówią, kurczę, ludzie zaczęli kupować, mają więcej, coś się dzieje dobrego, fajnie byłoby teraz żyć i pracować jak Europejczycy. Oni oczywiście tego nie powiedzieli tak jednym zdaniem, ale swoimi słowami jednak powiedzieli.

Wtedy wzięła to i zagrała Platforma?

Tak, ale zanim to wzięła, to miałem okazję przedstawić to pozycjonowanie i zalążek do komunikacji, do strategii, na spotkaniu wewnętrznym w dawnej siedzibie Sojuszu Lewicy Demokratycznej na Rozbrat. Powiedziałem, że to jest nowy trend, który trzeba teraz obsługiwać. No niestety, nie spotkało się to ze zrozumieniem wszystkich. Wstał Ryszard Kalisz i powiedział, że nie możemy tak powiedzieć Polakom, bo oni będą potem chcieli

zbyt dużo i nie da się nimi rządzić. A Wojciech Olejniczak mu na to: Ryszard, jak tego nie powiemy, to nie mamy o co walczyć, nie będziemy Lewicą. Ale w pewnym momencie tam się zjawili ludzie Marka Borowskiego i to pozycjonowanie gdzieś się im rozmyło. W konsekwencji zrobiłem sobie na ten temat jakieś inne, jeszcze bardziej pogłębione badania jakościowe, z których wyszło mi to samo, i zaproponowałem to przez Jerzego Wójcika z „Gazety Wyborczej" Platformie Obywatelskiej. Platforma to wzięła.

W tym sensie napisał pan tekst do „Gazety Wyborczej". Czytałem go.

Na początku po prostu urabialiśmy opinię publiczną, jak to się niełądnie mówi. Jerzy Wójcik opisał na pierwszej stronie swojej gazety historię dzieci z ulicy Komuny Paryskiej we Wrocławiu, które broniły swojej piaskownicy i placu zabaw. Ja na to zareagowałem rozbudowanym listem do redakcji na pół strony „Gazety Wyborczej", że Polacy chcą żyć i pracować jak Europejczycy. Zaczęliśmy, a raczej Jerzy Wójcik, rozmawiać z Platformą. Ja też – przez pośredników, swoimi kanałami. Oni to wzięli i przełożyli to pięknie na komunikację, na „drugą Irlandię" i „cud gospodarczy".

Tusk mówił, że będziemy „zieloną wyspą".

Tak. Następnie złapałem już bezpośredni kontakt z Platformą, z Maciejem Grabowskim, który od strony PR-owej zarządzał całym tym platformerskim interesem. Na przykład w sprawie debaty Jarosław Kaczyński – Donald Tusk. Wtedy powiedziałem, że w jej trakcie Donald Tusk powinien zachowywać się już jak premier. Potem w dniu zwycięstwa Platformy byłem na takim zamkniętym powyborczym spotkaniu. Widziałem, kogo Tusk przytulił do siebie…

Pewnie żonę?

Nie. Było czterdzieści osób, a przytulił swojego coacha.

W Platformie słyszałem, że coach był najważniejszy w 2005.

Być może, ale wtedy nie spełnił swojej roli, bo wówczas Donald Tusk po dwóch przegranych wyborach płakał. A jeśli pan by go zobaczył na żywo w 2007 roku w tym sztabie, jak wygrał i podnosił szalik kibicowski z napisem „Polska”… wtedy był pewny siebie, bardzo silny, bardzo energetyczny.

W PO mówili mi też, że ich partia wykonała bardzo dużą pracę między 2005 a 2007 rokiem.

Te dwa lata to był ciągły atak Donalda Tuska na PiS, na granicy histerii, ale generalnie rzecz biorąc, to nic nie dawało. On mógł sobie krzyczeć i krzyczeć. Bez tego konceptu, że Polacy chcą żyć i pracować jak Europejczycy, który był konceptem aspiracyjnym, nie dałby rady. Ale i bez pokonania Jarosława Kaczyńskiego w debacie. Wtedy to dopiero ludzie uwierzyli, iż on ten koncept o Europie im uniesie.

O właśnie, ten język – „uniesie”, jak z zawodów w podnoszeniu ciężarów.

To prawda. Tusk jeździł z tym konceptem i nikt go nie słuchał, dopiero jak pokonał Jarosława Kaczyńskiego, ludzie powiedzieli: O, ten facet ma moc, tak, to prawda, że ma nam coś nowego do powiedzenia, faktycznie – my chcemy z nim do Europy.

Podsumowując: na początku trzeba mieć determinację, na drugim miejscu trzeba mieć trend do obsłużenia. Następnie trzeba przełożyć go na wygrywający koncept, i z czytelnymi osiami podziału, by potem go zwizualizować. Na kolejnym miejscu trzeba pokazać ludziom, że się ten koncept uniesie. I generalnie rzecz biorąc, te wszystkie etapy zrealizował z powodzeniem Donald Tusk.

Czy firmy i marki komercyjne też pracują w oparciu o trendy, koncepty?

Tak. Na przykład koncept „Polacy chcą żyć i pracować jak Europejczycy” zmaterializował się także w aspiracyjnym pozycjonowaniu i komunikacji marki Alior, która wówczas wchodziła na rynek i głosiła, że reprezentuje „wyższą kulturę bankowości” lub po latach „wyższą kulturę, bank nowości”.

Ktoś może zapytać, jak to jest, że przez te lata pracował pan dla tylu różnych polityków, grup, zwłaszcza że w pewnym momencie musiało to być trudne, bo polityka się spolaryzowała.

Nigdy nie miałem z tym żadnego problemu. Ja, oglądając Donalda Tuska najpierw na scenie, a potem w tym wąskim gronie zamkniętym, pomyślałem sobie: Tomek, trzeba czegoś innego spróbować. I poszedłem do Prawa i Sprawiedliwości na zasadzie ciekawości, potrzeby zmiany albo po prostu potrzebowałem nowego wyzwania. I mogę też to tłumaczyć biografią: my, całe moje pokolenie, szukaliśmy wyzwań na różnych polach. I poszedłem do Jarosława Kaczyńskiego i zrobiłem im audyt o przegranych przez PiS w 2007 roku wyborach.

Dlaczego przegrali?

Adam Lipiński symbolicznie podpisał ten audyt mottem „Platforma surfowała na fali, którą wywołało PiS”. Ja nie lubię piramidy Maslowa, ale nieraz jest użyteczna dla ilustracji wyników badań, tez i hipotez do dalszych prac. I generalnie wnioski z tego audytu były oparte o to, że w ciągu dwóch lat rządów Prawo i Sprawiedliwość zaspokoiło potrzeby ludzi na podstawowym poziomie, szczególnie w wymiarze bezpieczeństwa. I po zaspokojeniu tej potrzeby Polscy chcieli już czegoś więcej. Natomiast PiS w 2007 roku nie miało takiego aspiracyjnego pomysłu jak Platforma Obywatelska, który sprawiłby, że ci ludzie uwierzyliby i chcieli podążać za liderem. Nie miało

również wówczas takiej osoby jak Mateusz Morawiecki; nie miało osoby, która jest ilustracją aspiracyjności. Mijają lata, a Prawo i Sprawiedliwość cały czas o tym audycie pamięta i wie, że takiego błędu już nie można popełnić.

Ciekawą rzeczą, jeśli chodzi o ten język polityki, jest czwarta kategoria – język bardzo techniczny, na przykład sam pan mówił o „obsługiwaniu". Co to w ogóle znaczy „obsługiwać" pewne rzeczy, pewne emocje, pewne trendy?

Politycy są wynajmowani do obsłużenia pewnych tematów. Trzeba je znać, trzeba je rozpoznać na poziomie diagnozy danych zastanych lub badań jakościowych, potem trzeba zwizualizować i znaleźć do ich obsługiwania odpowiednich ludzi. Społeczeństwo jest w ruchu – trendy się zmieniają, trzeba je wciąż odkrywać. Wielką zasługą Donalda Tuska było to, że potrafił zrozumieć trend i być jego twarzą. To pozwoliło rządzić jemu i jego ludziom osiem długich lat. Oczywiście ten trend, że Polacy chcą żyć, pracować jak Europejczycy, w końcu wygasł. Mieliśmy kryzys w 2008 roku, mieliśmy konfrontację z tym, że Europa to nie żadne aj waj – bo był przykład ostrego kryzysu w Grecji i Hiszpanii.

I Polacy zaczęli wyjeżdżać i widzieli, że może państwa są zorganizowane trochę lepiej, ale to nie jest inny świat.

Tak, i tak samo w mediach zobaczyli, że w tym świecie także zdarzają się tragedie, jak przykładowo w Grecji, gdzie jej lewicowy minister finansów Janis Warufakis toczył nierówną walkę o kształt reform z Unią Europejską, a zwłaszcza z Niemcami. W tym momencie, dzięki temu kontekstowi, Polacy poczuli, że mają biedny, ale jednak swój dom i trzeba go jakoś poukładać. I ciekawostka, a raczej anegdota – mówiłem wtedy PiS, żeby powstrzymało się z krytykowaniem Greków za zadłużenie kraju, ponieważ, jak mówiłem, w ten sam sposób może kiedyś zostać potraktowana Polska.

Język to jedna rzecz. Inna to działanie. Jarosław Kaczyński, mówiąc wprost, potrafił na przykład zmieniać konie w biegu. Bo zmienił Beatę Szydło na Mateusza Morawieckiego. Zobaczył, że trend się zmienia.

Zobaczył, że trend się zmienia, i bał się, że tak jak w 2007 roku nie będzie miał osoby do obsługiwania wzrostu. A przecież spadło bezrobocie, poprzez 500 plus więcej pieniędzy znalazło się na rynku, dodatkowo płaca minimalna jeszcze bardziej zwiększyła podaż pieniądza – zaczęła rosnąć konsumpcja. Gospodarka zaczęła się rozwijać i on się bał, że nie będzie miał twarzy tego wzrostu.

Morawiecki jest twarzą dwóch rzeczy – Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju z 2016 roku i Polskiego Ładu. Kiedyś w rozmowie z „Rzeczpospolitą" powiedział pan, że na pewno PiS będzie miało zyski polityczne z wdrożenia tego drugiego. Pytanie tylko, czy Morawiecki dalej będzie się nadawał do obsługiwania tego poczucia u wyborców.

Pytanie jest też takie, na których wyborcach Prawu i Sprawiedliwości bardziej zależy. Bo jeżeli PiS spojrzało na tę piramidę Maslowa – której, jak już mówiłem, nie lubię, ale która naprawdę dobrze ilustruje, co się dzieje z wyborcami – to zobaczyło, że tych wyborców z niższych klas średnich trzeba podnieść w górę. No i teraz pytanie, czy dowiezie i podniesie. W Polskim Ładzie jest dużo elementów, które świadczą o tym, że tak. Pojawia się pierwsze pytanie, czy Mateusz Morawiecki będzie twarzą wzrostu aspiracji tej grupy. Drugie pytanie jest o to, jak te pieniądze zagrają – czy jako element potwierdzenia aspiracji, czy tylko jako poduszka przeciwko inflacji? Ale co do zasady myślenie w kategoriach przemieszczania się wyborców po potrzebach jest przydatnym narzędziem i wydaje mi się, że się sprawdza.

Lewica weszła w 2019 roku do Sejmu. Pan miał koncept „Trzech Pokoleń”. To był element sukcesu.

Żeby to przebadać, pojechaliśmy do rzeczonych już Siedlec z Adrianem Zandbergiem i Dorotą Olko. Największym potencjałem w tym mariażu SLD, Wiosny i Razem było to, że są to trzy różne doświadczenia. Jak zobaczyłem, że wyborcy SLD świetnie czują się wśród młodych lewicowców, bo oni jakby potwierdzają, że ich biografia nie była zmarnowana, że ktoś podziela te same wartości, to wiedzieliśmy, że jesteśmy na dobrym tropie. Następnie odbyło się spotkanie w szerszym gronie w siedzibie Partii Razem. I ja na nim liderów lewicy w osobach Krzysztofa Gawkowskiego, Włodzimierza Czarzastego, Krzysztofa Janika, Roberta Biedronia i Adriana Zandberga przekonywałem, że mają świetny koncept afirmujący wielopokoleniową wspólnotę o różnych biografiach i doświadczeniach, a co za tym idzie, szanse na bardzo dobry wynik i na pewno przekroczą próg wyborczy. Co ciekawe, oni byli wówczas pełni obaw i spodziewali się, że mogą skończyć niechlubnie jak Robert Biedroń w wyborach do europarlamentu.

Te ich obawy były całkowicie bezpodstawne. Tylko co się potem okazało? Że za świetnym konceptem marketingowym nie poszły już w czasie kampanii rozwiązania taktyczne, na przykład nie zrobiono nic z tym, że Platforma postawiła na kobiety. Tutaj Lewica bardzo mocno zaspała. Nie zrobiono również nic z tym, że Platforma wystawiła na swoich listach kandydatów lewicowych. Tak że ten wynik Lewicy mógł być znacznie lepszy niż 12,56 procent.

Co ciekawe, to podobny wynik do wyniku LiD-u w 2007 roku. Wtedy było 13,15 procent. Rozmawiałem o tym z Krzysztofem Janikiem, ale on trochę zbagatelizował to podobieństwo.

Ja bym tego na miejscu Krzysztofa Janika nie bagatelizował. Ten wynik w 2019 roku mógł być lepszy. Próbowaliśmy wielu sztuczek, żeby to się udało. Osobiście dbałem o to, żeby doszło do polaryzacji pomiędzy PiS

a Lewicą. Jedni mówili „państwo dobrobytu”, drudzy mówili „nowoczesne państwo dobrobytu, które łączy zdobycze socjalne i tak samo światopoglądowe”. Symulowaliśmy też w mediach, że wyniki Lewicy i Platformy mogą się przeciąć, żeby ludzie uwierzyli w sukces lewicy.

Do tego właśnie zmierzało moje pytanie: że Lewica miała pomysł, weszła do Sejmu w dużej mierze dzięki temu pomysłowi, ale za tym nic nie poszło. To nie jest pytanie: „Czy nie poszło?”, tylko „Dlaczego nie poszło?”.

Po pierwsze, popełniono błędy jeszcze w kampanii, ale zostawmy to, bo to już historia. Jednak potem popełniono poważniejszy błąd. To znaczy, że za diagnozą, konceptem, powinny iść czyny, a nie poszły.

Jeden czyn poszedł – głosowanie w sprawie Krajowego Planu Odbudowy. Uważałem, że to niezły pomysł, napisałem takiego tweeta, że to może być game changer, jeśli… No właśnie: jeśli będzie coś dalej. A później było tak, że Lewica jeździła po Polsce, mówiła o szpitalach powiatowych, ale jak zobaczyłem te konferencje, pomyślałem sobie, że chyba nie o to chodzi.

Lewica, głosując za KPO, odzyskała swoją tożsamość, swoją godność i pokazała różnicę między nią a Platformą, a została bardzo mocno zaatakowana i nie potrafiła wytrwać w tej tożsamości.

Bo są tacy, którzy mówią: Miało być tak, że Lewica miała tyle zyskać, ale nie zyskała, więc to był zły pomysł. Ja uważam inaczej: to był dobry pomysł, ale w polityce nie może być tak, że jest tylko jedna rzecz, którą robisz, i możesz osiąść na laurach.

Tak, zresztą potem Lewica się z tego bardzo szybko wycofała, już przy głosowaniu nad Polskim Ładem. Wiemy, że PiS składało Lewicy wiele daleko

posuniętych propozycji socjalnych w zamian za poparcie. Nie zrobiła tego. Głosowała przeciw.

Trzeba było pójść za ciosem?

Przecież w tym Polskim Ładzie były rozwiązania dla ludzi najgorzej zarabiających. Ale problem polega na tym, że Lewica nie za bardzo ma ruch. Niektórzy mówią, że wyborca lewicowy jest zupełnie inny niż wyborca platformerski. Ja na podstawie swoich badań bardzo w to wątpię. Albo inaczej: nie potwierdzam. Może tak było kiedyś – ale już nie jest. Mało kto wie, że Lewica w 2019 roku przejęła najmniej wyborców PiS. Ma też bardzo mało wyborców, jeśli nie najmniej, wśród wyborców socjalnych. Ma wyborców wielkomiejskich, bardzo często liberalnych gospodarczo, którzy oczywiście są w stanie dla poprawienia sobie dobrego samopoczucia powiedzieć, że trzeba dbać o ludzi na wsi, że trzeba stawiać na robotników, ale generalnie rzecz biorąc, to są takie kwiatki do kożucha. A w momencie prawdziwego wyboru między PiS a anty-PiS idą do tego drugiego.

To oznacza, że Lewica, jeśli przez najbliższe miesiące lub lata nie znajdzie innego wyborcy niż tego antypisowskiego, będzie miała kłopot.

Duży kłopot, ponieważ problem z Lewicą polega trochę też na tym, że jest bardzo oderwana od rzeczywistości. Jeśli posłowie Lewicy nie wiedzą, że na terenie, gdzie mają biura poselskie, odbywa się strajk, i dowiadują się o tym z telewizji, to coś tu jest nie tak.

Jednym z megatrendów są sprawy pokoleniowe. Lewica to było najmłodsze pokolenie Zandbergowskie, drugie, nieco starsze – Biedroniowe, a najstarsze – Czarzaste. To się wtedy zgrało, to był sukces.

Dokładnie tak. I tak samo zgrało się to w głowie wyborców. Starsi wyborcy czuli się docenieni, młodsi mogli korzystać z ich doświadczenia. Ja zresztą

wtedy rekomendowałem Włodzimierzowi Czarzastemu, żeby ustawił się w tej rozgrywce w roli takiego coacha, ojca. I on po drobnych oporach zrobił to. Natomiast powtarzam: za tym nie poszło poszukiwanie własnego wyborcy, za tym nie poszło silne wejście w lokalność. Oczywiście, jest to bardzo trudne, ponieważ tych wyborców (wśród których jest zresztą wielu dawnych wyborców SLD) do tej pory obsługiwało Prawo i Sprawiedliwość i jest ich bardzo trudno oderwać. Wyborcy generalnie wolą zachować to, co mają, niż stawiać na to, co mogą dostać w przyszłości. Zresztą bardzo dobrze to nam się sprawdziło w kampanii przed drugą turą wyborów prezydenckich w 2020 roku, kiedy sobie wymyśliłem, a potem potwierdziłem w fokusach, że wraz z Trzaskowskim wróci bieda. I okazało się, że bliższa ciału koszula i ludzie tej biedy obawiają się bardziej, niż są w stanie uwierzyć w odległą obietnicę, że coś mogą zyskać.

I do ludzi trafiły miliony ulotek z hasłem „z Trzaskowskim wróci bieda”.

Tak jest.

Wróćmy do megatrendów: jeden to pokoleniowy, drugi gospodarczy (aspiracyjny), a trzeci to kobiety. Kobiety się emancypują w Polsce, a patriarchat upada?

Patriarchat trzyma się dobrze, natomiast kobiety to jest nowy trend, zupełnie niewykorzystany przez polską lewicę, za to wykorzystany bardzo dobrze w kampanii 2019 przez Platformę. Zresztą ja wcześniej rekomendowałem Katarzynie Lubnauer i Barbarze Nowackiej kampanię społeczną, którą wspólnie zrobiliśmy praktycznie bezkosztowo: „Dziewczyny, kobiety, idźcie na wybory; ten rząd obalą kobiety”. W Polsce od czasów PRL-u nastąpił regres, jeśli chodzi o prawa kobiet. Natomiast dysproporcje, jeśli chodzi o płace, nie są wcale takie duże.

Różnice między kim a kim?

Kobietami a mężczyznami. Na przykład w Niemczech są one dużo większe niż w Polsce – w 2019 roku wyniosły tam 19 procent, a u nas jedynie 8 procent.

Co nie oznacza oczywiście, że inne dysproporcje, różnice, nie istnieją?

Jest ta emocja, że kobiety wniosą nową jakość do polskiej polityki, że ich głos jest superistotny. Za tym stoją liczby. Kobiety więcej czytają, częściej kończą studia wyższe, jest ich więcej w dużych miastach, częściej opuszczają prowincję. One potrzebują uznania dla swojej pracy, którą wykonały. W kampanii w 2019 roku Koalicja Obywatelska potrafiła to wykorzystać. Lewica nie zagrała kobietami – dotychczas w ogóle nie zagrała nimi śmiało. Po odejściu z klubu Lewicy kilku parlamentarzystów do koła PPS pojawiły się w mediach głosy tych, którzy odeszli, że mamy w Nowej Lewicy do czynienia nie tylko z autorytaryzmem, nie tylko z bezideowością, ale i z seksizmem. Więc jeśli chodzi o kwestię kobiecą, to coś bardzo istotnego na Lewicy nie zostało wykorzystane. I ten potencjał się marnuje.

Ja trochę to śmiałe wejście kobiet do parlamentarnej polityki oglądałem z bliska. Miałem przyjemność pomagać w kampanii Agnieszce Dziemianowicz-Bąk, która w 2019 roku dostała się do Sejmu z ostatniego miejsca na liście Lewicy we Wrocławiu. Oparliśmy pomysł na nią na działaniach i komunikacji profrekwencyjnej – i to się sprawdziło. Poza tym to była świetna i bardzo dynamiczna kampania – Agnieszka z dużym wyczuciem i znajomością mediów ją prowadziła. Bardzo szybko reagowała na medialne wydarzenia…

Na portalach społecznościowych też.

Na Twitterze, tak, a przede wszystkim potrafiła bez zbędnej zwłoki podejmować decyzje. Natomiast dostawszy się do Sejmu, w pewnym momencie wystawiła swoją kandydaturę na prezydenta Polski. A nawet jeśli nie ona, to

robiła wszystko, żeby któraś z kobiet z Lewicy w tej roli zafunkcjonowała. I to się po prostu jej nie udało.

Rzekomo była umowa między Czarzastym, Zandbergiem i Biedroniem, która uwzględniała, że to ten ostatni będzie kandydatem na prezydenta. Ale przecież każdą umowę można renegocjować.

No tak, a moim zdaniem to był ten moment, kiedy kwestia kobieca była w centrum zainteresowań, a za rok stała się w ogóle dominującą opowieścią. Mielibyśmy zupełnie inną sytuację, jeśli chodzi o Strajki Kobiet, gdyby na czele państwa stała kobieta.

Ba! Inna byłaby sytuacja Lewicy, gdyby w wyborach prezydenckich startowała kobieta i nawet nie wygrała.

Nawet na tym można by było zrobić wielki, wspaniały mit polityczny. Pamiętajmy: przegraną można zawsze przekuć w mit. I zawsze powstają mity, po każdej przegranej kampanii.

Czy z pana ogromnym doświadczeniem i po pracy w zasadzie z każdą istotną grupą polityczną widzi pan kogoś, kto może personifikować pojęcie game changera? Na przykład Michał Kołodziejczak to jest ktoś, kto zmienił reguły gry już teraz? Czy jeszcze za wcześnie na taką tezę?

Znam Michała od 2019 roku, zresztą poznałem go w tym samym czasie, co wspomnianą przed chwilą Agnieszkę czy Janka Śpiewaka. Każde z nich było na początku drogi, więc mogę ocenić u każdego z nich, w którą stronę to idzie. Mam takie wrażenie, że Janek Śpiewak zatrzymał się, stał się twarzą jednego tematu, tak zwanej kwestii „czyścicieli kamienic”, nie potrafi tego rozszerzyć. Agnieszka nie dostała wielkiej szansy…

Ale w polityce jest tak, jak powiedział Donald Tusk: władzę trzeba sobie wziąć, nie dostanie się jej za darmo.

Tak, przy czym ona próbowała to wziąć – żeby była jasność. To każdy widział, kto potrafi obserwować politykę. To, co ona próbowała zrobić, żeby jakaś kobieta znalazła się w ogóle w centrum dyskusji, to była olbrzymia praca wykonana dla kobiet, natomiast raczej ten potencjał nie został wykorzystany. I miejmy nadzieję, że teraz ona nie stanie się bezbarwnym, jednowymiarowym politykiem partyjnego aparatu.

Natomiast Michał Kołodziejczak się cały czas rozwija. Postawił na temat, który jeszcze dwa, trzy lata temu nie był tak interesujący dla wszystkich – żywność: oznakowanie żywności, jej ceny, łańcuchy dostaw do sklepów. Podnosi też z dużym powodzeniem temat zmonopolizowania polskiego handlu żywnością przez wielkie sieci sprzedaży.

Jakby dwa lata temu powiedzieć coś o żywności, to w odpowiedzi można by było usłyszeć, że przecież można pójść do sklepu i kupić, co się chce.

Tak, najwyżej byśmy usłyszeli wspomnienie debaty Jarosław Kaczyński – Donald Tusk o cenie jabłek. Nic więcej. A dzisiaj to jest temat centralny. Michał Kołodziejczak trzyma rękę na pulsie rozmów Polaków i potrafi przewidywać. Nikt nie wiedział, że na wsi załamują się nastroje – a teraz są one najgorsze od wielu, wielu lat. Tam jest sporo wrzenia. Jest porównywany do Andrzeja Leppera, natomiast nie robi takich błędów jak lider Samoobrony, to znaczy rozszerza się na inne grupy społeczne: to są związkowcy, pracownicy handlu. To są też kwestie konsumenckie.

A poza tym lider Ruchu Społecznego AgroUnii w sugestywny sposób dramatyzuje rzeczywistość – a następnie zgrabnie odpowiada na lęki, które sam podbija, a nawet wywołuje. To jest trochę taki oświecony katastrofista, który od co najmniej trzech lat mówi, że zagrożone jest bezpieczeństwo żywnościowe, energetyczne itp. I tylko tacy bezkompromisowi apokaliptycy są w stanie przedstawić nam i uprawiać rozumną politykę przyszłości.

Ktoś ładnie powiedział – że tylko oni są na tyle odważni, żeby najgorsze rzeczy rozważać jako realną możliwość.

A jaka będzie jego przyszłość? Anglosasi mają takie stwierdzenie: *The jury is still out.* Nie wiadomo jeszcze, co stanie się z Kołodziejczakiem.

To prawda, natomiast wszystkim powtarzam, że prawdziwy polityk to taki, który zajmuje się wieloma tematami i potrafi je dowozić. Właśnie w ten sposób – tu mam na myśli na przykład walne przyczynienie się przez Agro-Unię do odwołania Grzegorza Pudy ze stanowiska ministra rolnictwa – pokazuje on swoją skuteczność. Jeżeli już teraz potrafi tyle zrobić dla jakiejś grupy zawodowej czy społecznej, to inne od razu myślą sobie, że tak samo będzie dla nich potrafił coś zrobić. A jeśli zrobił tak dużo poza parlamentem, to ile zrobi on w parlamencie? Zawsze mówię, że wybory trwają permanentnie i wygrywa się je przed wyborami, a kampania jest tylko uwieńczeniem, ukoronowaniem ciężkiej pracy. Michał Kołodziejczak jest bliski spełnienia tej definicji. Fakt, że na jego ostatniej konwencji byli i przedstawiciele związków zawodowych, i działacze miejscy, jak Śpiewak, ale też Piotr Ikonowicz, i związkowcy z Amazona, na przykład Magda Malinowska, czy lewicowa blogerka-instagramerka Maja Staśko, świadczy o tym, że jego siła przyciągania jest dosyć duża. Ponadto, co niezmiernie istotne, Michał Kołodziejczak jest tak zwanym „człowiekiem krawędzi". On jest blisko zarówno mieszkańców wsi, jak i inteligencji – jego dziadkowie to była właśnie taka inteligencja wiejska, która niosła tak zwany kaganek oświaty, zakładała szkoły. Miałem przyjemność wysłuchać wywiadu z babcią Michała Kołodziejczaka, która wspominała ten heroiczny okres – zrobiła na mnie wrażenie jej osobowość, ale też jej język, taka bardzo wysoka kultura języka. I Michał chyba ma talent do działalności publicznej – zarówno łatwość mówienia ładnie po polsku, jak i zamiłowanie do pracy u podstaw – po przodkach.

Wróćmy jeszcze na koniec do języka polityki. Był pan tak blisko tej „czarnej skrzynki", którą jest Nowogrodzka. Mimo że jestem dziennikarzem z dość długim stażem, znam też kolegów i koleżanki z jeszcze dłuższym, to ani ja, ani inni nie wiedzą, co się dzieje na Nowogrodzkiej. Pan był tam w środku. Który z tych czterech języków, które wymieniłem, najbliższy jest Jarosławowi Kaczyńskiemu, gdy nie pracują kamery?

Myślę, że to jest język walki, ponieważ Jarosław Kaczyński jest wojownikiem.

Dlaczego wojownikiem?

Bo jako jeden z nielicznych polityków ma niekooptacyjną motywację do bycia w polityce. On chce wywalczyć, a raczej wyrąbać dla siebie przestrzeń, by zostać uznanym i mieć wpływ. I to mu się świetnie udaje. To jest język walki, język przyjaciela i wroga, ale też język polityki odpowiedzialności – to znaczy, że nieraz trzeba wykonać jakiś niestandardowy, źle na pierwszy rzut oka oceniany manewr polityczny, na przykład podpuścić kobiety, wyprowadzić je na ulicę, żeby ludzie nie myśleli o COVID-zie, żeby się nie zbuntowali. Ale w „czarnej skrzynce" jest jednak dobry świat.

Dobry – to znaczy?

To jest świat bardzo uczciwych ludzi. Takich – jak ja to sobie nazywam – ludzi z prawdziwego zdarzenia. Długo pracowałem ze skarbnikiem PiS Stanisławem Kostrzewskim. Zawsze o mnie dbał. Jeżeli ktoś naruszał moje interesy i mówił, że jestem na przykład lewakiem, to zawsze mnie bronił. Jarosław Kaczyński natomiast jest świetnym dyskutantem – można z nim rozmawiać godzinami, a raczej go słuchać.

I ma znakomitą pamięć.

Tak. Zdradzę to, bo to już ma status anegdoty: pamiętam, że kiedyś miałem prezentację dla PiS i byłem już wtedy chory, miałem raka i nie byłem zupełnie do siebie podobny. Skończyłem prezentację i Jarosław Kaczyński jako jedyny do mnie podszedł i mówi: „Wie pan co? To pan, a nie poznałem pana. Jest pan drugą osobą w moim życiu, której nie poznałem. Pierwszy raz w stanie wojennym na zakonspirowanym spotkaniu podziemnej «Solidarności» nie poznałem mojego kolegi, który dla niepoznaki był w peruce. I potem wychodzę z tego spotkania, mówię: «Jezu, to był przecież mój najlepszy kumpel». I tak samo dokładnie miałem z panem". On mnie poznał, choć ja po prostu nie byłem podobny już do siebie; byłem bardzo chory, a on mimo wszystko pamiętał.

Ja tam też widziałem sytuację po Smoleńsku, widziałem ten dramat…

Dramat, o którym politycy PiS nie chcą mówić wprost mimo upływu lat.

Bo to nie jest łatwy temat.

Ale tak jak w „czarnej skrzynce" nic nie wychodzi na zewnątrz. Wychodzą czasami różne rzeczy polityczne, ale mechanizm nigdy nie jest odkrywany. Nigdy do końca nie wiadomo, co i jak Jarosław Kaczyński mówi na tych spotkaniach, na których nie ma kamer.

Pewnych rzeczy nie można nigdy powiedzieć, ale jedną rzecz mogę: Jarosław Kaczyński tworzy elity polityczne. On dużo swoim ludziom mówi i na wiele rzeczy zwraca im uwagę, nawet na takie polityczne niuanse.

Do młodych? Bo kiedyś słyszałem, że Kaczyński dba o młodych.

Tak, i daje im bardzo duże pole manewru i autonomii. Zawsze mówi: „Wy zróbcie, przygotujcie, a ja wam to zagram" – chociaż potem i tak to robi sam [śmiech]. Przykład: podczas kampanii, tej jednej z bitew w ramach strategii „tysiąca Wietnamów", kiedy dla Podkarpacia wymyśliłem koncept

„druga Bawaria”, Adam Hofman wynajął black hawka, panie były w strojach ludowych, wisiały sztandary jak na zebraniach ziomkostw niemieckich, było wszystko pięknie. A Jarosław Kaczyński mówi: „Ale przecież ja nie chcę takiej ładnej kampanii. Nie chcę wygrać. Ja chcę pokonać Ziobrę” – bo ziobryści startowali wtedy przeciwko niemu.

I Jarosław tę kampanię sam rozegrał. Któregoś dnia, na dzień przed forum w Krynicy, dał wywiad do „Rzeczpospolitej”, w którym tych wielkich przedsiębiorców nazwał wprost magnatami szlacheckimi nieszanującymi pracowników. Został za to bardzo ostro zaatakowany w mediach i całe Podkarpacie ruszyło go bronić. Ale bardzo podobny mechanizm był w 2020 roku, skromnie mówiąc, to nie tylko ta kampania „wraz z Trzaskowskim wróci bieda” była w drugiej turze wyborów prezydenckich 2020 roku wygrywająca, ale też Jarosław Kaczyński ją wygrał. To on na parę dni przed wyborami poszedł do Radia Maryja, za co został ponownie frontalnie zaatakowany. I znowu ludzie go bronili przy urnach.

Jak kiedyś napisał Łukasz Mężyk: polityka, którą uprawia Kaczyński, a to, co widać w mediach, to są dwie różne rzeczy.

Pełna zgoda. Ale jeszcze raz powtarzam: w „czarnej skrzynce” jest dużo zrozumienia dla ludzi, dla ich ambicji, duża uczciwość, jeśli chodzi o dotrzymywanie umów, duża lojalność. Na Nowogrodzkiej można zrozumieć bardzo dokładnie, co to znaczy lojalność czy identyfikacja. Bo nie ma zwycięstwa w wyborach, jeśli członkowie partii, pracownicy sztabu, nie mają pełnej identyfikacji. Dopiero wtedy mogą pójść na wojnę i być bitni. Na wojnę, na wybory, idzie się z wojskiem lojalnym, może i pijanym, ale i bitnym [śmiech].

Co pana najbardziej zaskoczyło, jak pracował pan dla PiS?

Ja pracowałem dla Prawa i Sprawiedliwości osiem lat – od 2007 do początku 2015 roku, jeszcze zdążyłem przetestować kampanię „Polska

w ruinie” prezydenta Dudy. I przez te wszystkie lata bardzo często, właściwie wszystkie fokusy w pewnym momencie kończyłem pytaniem: „Kim jest Jarosław Kaczyński?”, „Jaka jest jego rola i znaczenie w wolnej Polsce?”.

Jakie były odpowiedzi?

Nikt nie wiedział. Przez lata. To było zdumiewające, że nie wiedziano o roli Jarosława Kaczyńskiego, że nie przebiło się nic do Polaków o nim jako ojcu założycielu III Rzeczpospolitej. Że to on wymyślił przyspieszenie w sensie stworzenia bloku: opozycja – ZSL – SD. Że wymyślił Lecha Wałęsę jako symbol przyspieszenia. Że to on był *spiritus movens* wszystkich tych akcji, że ten facet tak naprawdę stworzył kilku premierów i prezydentów, że de facto jest „twórcą królów”, a teraz jest tym, na którego projektujemy swoje marzenia i swoje lęki. I że to on jest teraz królem. I to było ciekawe. Najbardziej mnie to fascynowało. Między innymi film *Lider*, który kiedyś w bardzo profesjonalny sposób przygotował Adam Hofman, jest właśnie próbą odczarowania wizerunku Jarosława Kaczyńskiego, o którym przeciętny Polak nie mógł się dowiedzieć wcześniej w mediach.

Na koniec, jak pana zdaniem inwazja Rosji na Ukrainę wpłynie na polską politykę?

Ta okrutna wojna w Ukrainie to dalszy etap konwulsji po upadku imperium. Polska i Europa ma na nią i będzie miała bardzo ograniczony wpływ. To zrodzi, już rodzi poczucie bezsilności, a następnie frustrację. Dlatego myślę, że zacznie się proces konstruowania takich lokalnych, małych, jak ja to nazywam, Putinów, którzy będą pod ręką i których będzie można dorwać i bezkarnie potępić.

A konkretniej?

To zła wiadomość dla PiS, Jarosława Kaczyńskiego, ale i Polski. Jeśli ktoś myśli, że zostanie doceniona rola Polski, Prawa i Sprawiedliwości, w dość wczesnym zdiagnozowaniu zagrożeń ze Wschodu, to się myli. Nic takiego nie nastąpi. Na dużo nie zda się również ofiarność Polaków w dniach próby i ich pomocna dłoń wyciągnięta do potrzebujących – zbyt wielu w Polsce, ale i za granicą pragnie utrzymać wizerunek Polaka jako zamkniętego ksenofoba. A politycy? Oni nie lubią przyznawać się do błędu – a szczególnie tacy, którzy traktują Polskę jako kraj postkolonialny. Znajdzie się wielu takich, którzy będą starali się po zakończeniu działań wojennych zrobić z Polski nowe Bałkany Europy. Szczególnie usilnie zaangażują się w ten proces ci, którzy krytykowali, a nawet obrzucali błotem Lecha Kaczyńskiego i wyśmiewali jego diagnozę. Oni już wiedzą, że byli krótkowzroczni i błądzili. Dlatego będą zacierać ślady i – tak jak ostatnio postkomunistyczna lewica – zmieniać po raz kolejny nazwy swoich partii. To będą nasi nowi patrioci.

ROZMOWA VI

KRZYSZTOF ŁAPIŃSKI

Najpierw strategia, a później jej opakowanie

Krzysztof Łapiński – właściciel Agencji Timing. W latach 2017–2018 sekretarz stanu, rzecznik prasowy w Kancelarii Prezydenta RP. W 2014 roku pełnił funkcję zastępcy rzecznika PiS. Był w sztabie przygotowującym kampanię wyborczą prezydenta Andrzeja Dudy i premier Beaty Szydło. W 2015 roku zdobył mandat posła w wyborach do Sejmu, startując z okręgu pilskiego.

Był między innymi pracownikiem Biura Prasowego Klubu Parlamentarnego PiS, rzecznikiem prasowym ministra Zbigniewa Wassermanna, dyrektorem Biura Komunikacji w centrali PiS. Dwukrotnie był radnym warszawskiej dzielnicy Praga-Południe.

Michał Kolanko: Przez lata był pan na pierwszej linii jako rzecznik PiS lub prezydenta – na linii pracy z mediami. Jest jakaś konferencja prasowa, która panu szczególnie utkwiła w pamięci – gdy coś poszło zupełnie inaczej niż scenariusz?

Krzysztof Łapiński: Zacznijmy od tego, że pierwsze konferencje zacząłem prowadzić już kilka miesięcy po rozpoczęciu pracy w Biurze Prasowym PiS. Było to jakieś 19 lat temu, więc konferencji, w których brałem udział, było bardzo dużo. Nigdy nie robiłem jakiegoś własnego rankingu konferencji, więc też trudno mówić o jakiejś jednej, która szczególnie utkwiła mi w pamięci. Ale jeśli nalegasz, żebym się chwilę zastanowił

i miałbym wskazać jakąś, którą zapamiętałem, to pewnie konferencja podczas wizyty Donalda Trumpa. Nie codziennie można prowadzić konferencję z udziałem prezydenta USA. Zainteresowanie mediów w takim przypadku trudno porównać do jakiegokolwiek innego wydarzenia. Setki akredytowanych dziennikarzy z całego świata. Takie sytuacje się pamięta. Ta konferencja utkwiła mi w pamięci także ze względu na środki bezpieczeństwa z nią związane i poziom organizacji każdego, nawet najdrobniejszego szczegółu.

Swoją drogą dlaczego pan się zaangażował w politykę?

Już jako nastolatek interesowałem się polityką, potem poszedłem na studia politologiczne na Uniwersytecie Warszawskim, więc pójście w politykę nie było przypadkiem, ale konsekwencją wcześniejszych, przemyślanych wyborów. Najzwyczajniej w świecie polityka mnie wciągnęła.

Przez ten czas media ulegały zmianom. W 2015 roku był pan w sztabie Andrzeja Dudy. Od czego zaczynał się dzień kampanijny sztabowca? Już od Twittera czy jeszcze od tabloidów i pasków w telewizjach informacyjnych?

Zacznijmy od tego, że całą kampanię oparliśmy na solidnych badaniach, na tyle obszernych, że można chyba mówić o czymś w rodzaju diagnozy społecznej. To był fundament, a wszelkie narzędzia PR, marketingu, reklamy, które dobieraliśmy, musiały być zgodne i spójne z generalną strategią kampanii. Czyli najpierw strategia, a potem takie jej opakowanie, żeby wszystko było spójne. Wiedzieliśmy, jakiego prezydenta oczekują Polacy. Jakiego kontrastu do prezydenta Komorowskiego. Energicznego, ale jednocześnie kojarzonego z pewnym doświadczeniem. Andrzej Duda spełniał te kryteria: był posłem, europosłem, wiceministrem sprawiedliwości oraz ministrem w Kancelarii śp. prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Na początku kampanii była duża, widowiskowa konwencja wyborcza, aby media, wyborcy zobaczyli, że to dzieje się na poważnie, że kandydat będzie wal-

czył o zwycięstwo, a nie tylko o dobry wynik. To było bardzo ważne, gdyż ówczesne sondaże nie dawały szans Andrzejowi Dudzie, a wielu wręcz powątpiewało, czy PiS poważnie podeszło do tych wyborów. To miało mieć też aspekt wewnętrzny. Działacze PiS mieli zobaczyć, że są odpowiednie środki i pomysł na taką kampanię. Dlatego ta konwencja była tak ważna, a następujące po niej wydarzenia pokazały, że bardzo poważnie podeszliśmy do kampanii. Media otrzymywały informacje o przygotowaniach do konwencji, dziennikarze mogli towarzyszyć kandydatowi w dudabusie i porozmawiać z nim. Dziennikarze nam towarzyszący widzieli, że osoby, które przychodziły na spotkania z Andrzejem Dudą, to nie podstawieni działacze PiS, bo mogli z nimi porozmawiać.

Sztab kandydata PiS chciał, jak rozumiem, pokazać dziennikarzom: To naprawdę się dzieje, jedźcie z nami. Zobaczcie. Nie spinujemy.

Byliśmy autentyczni. Dziennikarzy z różnych redakcji, jadących dudabusem, traktowaliśmy równo. Dzięki temu większość mediów, dziennikarzy wiedziała, że mają taki sam dostęp do kandydata.

Mogliśmy przyjść do kandydata na przód i pogadać z nim off the record. Teraz tak nie jest. Pytanie tylko w temacie konferencji. Brak pytań. Brak konferencji. Selekcja pytań.

Wszystko było sprawnie zorganizowane. Mimo że często działaliśmy pod presją czasu, to musieliśmy działać profesjonalnie, nie mogliśmy pozwolić sobie na prowizorkę, na przykład w kwestii zapraszania mediów czy oplakatowania miejscowości ogłoszeniami, że Andrzej Duda przyjedzie. Wiedzieliśmy też, że nie będzie pusto na spotkaniu, bo struktury lokalne wykonały dużo roboty, żeby nagłośnić jego wizytę. Nikt nie mógł nam zarzucić, że z kandydatem spotkali się działacze PiS. Przychodziły setki ludzi, potem to już tysiące, w tym także tacy, którzy nie interesowali się za bardzo polityką, ale przyjazd kandydata na prezydenta i licznych mediów był dla nich

dużym wydarzeniem lokalnym. Wielu uczestników tych spotkań później zapewne głosowało w wyborach na Andrzeja Dudę, bo istotnym argumentem było to, że mogli go zobaczyć na żywo.

A to był też czas, kiedy kampania rozgrywała się na Twitterze. Kandydat Duda sam tweetował. Paweł Szefernaker, obecnie wiceszef MSWiA, odpowiadał za organizację online.

W tamtej kampanii nasz sztab był bardzo aktywny w mediach społecznościowych. Aktywny był sam kandydat, a sztabowcy tweetowali też z dudabusa. Na spotkania z kandydatem przychodziło dużo młodych ludzi, wielu z nich wkrótce miało pierwszy raz głosować. Obserwowaliśmy, co robili. Robili selfie z kandydatem i wrzucali od razu zdjęcie na Facebooka, Twittera czy Instagrama. Potem otrzymywali polubienia, a post widzieli inni znajomi. Liczba osób, która dowiedziała się o działaniach kandydata, wzrastała kilka razy. Dużą popularnością cieszyły się także słynne kartki ze zdjęciem i autografem Andrzeja Dudy. To też było angażujące. Część wyborców, głównie pań, mówiła: Proszę mi dać więcej, przekażę sąsiadkom. Młodzież działała inaczej.

Od tamtego czasu media i polityka bardzo się zmieniły, jak już wspominałem.

Dzisiaj media tradycyjne są w pewnych aspektach słabsze. Mają słabszą kondycję finansową, a to przekłada się na ich jakość i treść. Trudniej utrzymać się dziennikom, które piszą o poważnych sprawach. A wielu czytelników odeszło od prasy na rzecz internetu, a tam liczy się przede wszystkim klikalność. Niewiele mediów zbudowało płatny kanał dystrybucji online. Na dodatek media, podobnie jak i społeczeństwo, są mocno spolaryzowane. W wielu przypadkach stały się nieformalnie częścią różnych obozów. Widząc dużą polaryzację w społeczeństwie, często także media opowiadają się po jednej ze stron sporu politycznego. Skutkuje to tym, że politycy uwa-

żają, że nie muszą rozmawiać z mediami, których ich wyborca nie czyta. Uznają to za niepotrzebne, za stratę czasu, skoro w taki sposób nie dotrą do swoich wyborców ani nawet nie przekonają niezdecydowanych.

Kiedy wchodził pan w ogólnokrajową politykę, na przełomie 2002 i 2003 roku, świat był jednak zupełnie inny. Wybuchła afera Rywina. Polityka zaczęła się przestawiać na tory telewizyjne.

Leszek Miller po latach przyznał, że jego zgoda na powołanie komisji śledczej w sprawie afery Rywina była dużym błędem. W pewien sposób ma rację, bo ta komisja rozpoczęła kryzys rządu, na czele którego stał. Proszę zobaczyć, jak wyglądały późniejsze komisje śledcze. Kolejne rządy odrzucały wnioski o komisje śledcze, które mogłyby im zaszkodzić, chętniej powoływały takie, które miały zajmować się sprawami związanymi z konkurencją. Codzienne transmisje przesłuchań w ciemnej sprawie stanowią niebezpieczne narzędzie, dlatego politycy każdej opcji starają się do takich sytuacji nie dopuszczać.

W Sejmie funkcjonował stolik dziennikarski. Nadawał ton. Teraz tak nie jest.

Pamiętam, że przy słynnym stoliku było wielu dziennikarzy, którzy dzisiaj są w różnych mediach. Piotr Zaremba, Tomasz Sekielski, Andrzej Morozowski, Katarzyna Kolenda-Zaleska, Brygida Grysiak, Agata Adamek, Patrycja Kotecka, Aleksandra Majda, Justyna Dobrosz-Oracz, Iwona Szczęsna, Małgorzata Naukowicz, Beata Lubecka, Dominika Długosz, Mikołaj Kunica, Tomasz Skory, Jacek Czarnecki, Wojciech Nomejko, wszystkich nie wymienię, a mógłbym jeszcze wiele nazwisk wskazać. Wielu dziennikarzy sejmowych odniosło sukcesy, miało własne programy, własne formaty. Ale także niektórzy odeszli z dziennikarstwa. To był chyba jednak inny świat niż dzisiaj. Kiedy organizowaliśmy spotkania wigilijne dla dziennikarzy sejmowych, to zapraszaliśmy wszystkich dziennikarzy pracujących

w Sejmie. Nasze biuro prasowe znajdowało się blisko stolika, dlatego dziennikarze często przychodzili do opozycyjnego PiS na kawę lub coś wydrukować. Stolik się liczył i wszyscy ze sobą rozmawiali. Nie dzielono mediów na publiczne i prywatne. Politycy nie uciekali przed mediami, kiedy musieli odpowiadać na niewygodne pytania, nie uciekali w formułę „pytania tylko w temacie konferencji".

Czyli treść mediów „nadawały" gazety?

W znacznej mierze określały agendę medialną dnia. Wtedy dzień rozpoczynało się od prasówki. O godzinie 6 rano, a nawet wcześniej, jeden z pracowników biura robił typowy przegląd prasy. Na godzinę 7 musiały być gotowe najważniejsze artykuły. Monitoring mediów dopiero raczkował.

A władze partii, prezes Jarosław Kaczyński też dostawał taką prasówkę?

Tak. Skserowane artykuły otrzymywał prezes Jarosław Kaczyński, szef klubu Ludwik Dorn, a na przykład Zbigniew Ziobro tematy związane z aferą Rywina, a śp. Zbigniew Wassermann te dotyczące komisji orlenowskiej. Było sporo gazet i dużo pracy. Wszystko w kilku małych pokoikach w Sejmie. Praca od świtu do nocy.

A trudniej przekonywało się dziennikarzy, żeby o was napisali?

Inaczej wyglądał rynek mediów. Internet nie był tak rozwinięty jak dzisiaj, nie było mediów społecznościowych, raczkowała pierwsza telewizja informacyjna TVN24, za chwilę ruszał pierwszy tabloid. Politycy wiedzieli, że muszą rozmawiać z dziennikarzami, aby być zauważonymi. Potem przełoży się to na cytowanie, zaproszenia do programów czy więcej setek do głównych wydań wiadomości, ale nie sądzę, żeby wszyscy politycy mieli wówczas świadomość, czym jest PR, budowanie profesjonalnych relacji z mediami, budowanie spójnego wizerunku. Inna była też pozycja dzienni-

karzy sejmowych, mam wrażenie, że silniejsza niż dzisiaj. Nie mówiąc o takim szczególe, że mieli dostęp praktycznie do wszystkich obiektów sejmowych, a więc swobodny dostęp do polityków.

Potem pojawił się tak zwany przekaz dnia. Rzecznicy przygotowywali też briefy, które esemesami wysyłali do posłów. Do dzisiaj niektórzy to praktykują.

Traktuję to jako przejaw profesjonalizacji służb prasowych. Każda profesjonalna firma musi opierać swoją komunikację na jednolitych hasłach, treściach, wizualizacji i powtarzalności. Cały przekaz, wartości, idee oraz wizualizacja muszą być tożsame. Tak samo w polityce. Uznano, że jeśli kilkunastu polityków jednego ugrupowania, którzy chodzą do mediów, mówi inaczej, to wyborca się gubi w tej kakofonii.

W pewnym momencie PiS też tak uznało. Że trzeba postawić na przekazy dnia.

Nazywaliśmy to raczej briefami, a nie przekazami dnia. Takie pierwsze przekazy czy ich namiastki powstawały już w 2002 roku, rzecznikiem partii i klubu był Adam Bielan, a dyrektorem biura prasowego Konrad Ciesiołkiewicz, późniejszy rzecznik prasowy pierwszego rządu PiS. Wtedy krótkie statementy przesyłało się posłom esemesami. Jednym z pierwszych unowocześnień była właśnie bramka esemesowa z podpiętymi numerami poselskich telefonów. Wpisywało się treść wiadomości skrótowo i w czterech, pięciu częściach wysyłało się kliknięciami przekaz dnia. Dzisiaj robi się to e-mailem, bo każdy odbiera w telefonie wiadomości w czasie rzeczywistym. Wcześniej były czasy Nokii 3310 czy 6010.

Prezes PiS Jarosław Kaczyński ma taką podobno do dzisiaj. Nawet raz powiedział, że to najlepiej chroni przed Pegasusem.

Bo z jednej strony rozwój telekomunikacji, technologii wiele rzeczy ułatwił, ale stworzył także nowe zagrożenia, to jednak temat na inną rozmowę. Wtedy polityk, który szedł do jakiegoś programu, miał przy sobie kilka tez z briefów. Kiedy na godzinę, na 30 minut przed programem nie było przekazu, to dzwonili i sami się dopytywali. Dzisiaj może to stanowić kaganiec dla posłów. Bo zależy, co się w tych przekazach znajduje.

Panuje przekonanie, że PiS zawsze mocno kontroluje przekazy swoich polityków. Za pana czasów też tak było?

Każda partia stara się mieć jednolity przekaz na zewnątrz i kontrolować to, co mówią posłowie. Choć kiedy dzisiaj patrzę na wypowiedzi polityków PiS, to widać, że pojawiają się odmienne głosy w różnych sprawach. Bo Zjednoczona Prawica składa się z kilku partii. Gdy PiS było w opozycji, posłowie pilnowali przekazu dnia. Mieli świadomość, że jeśli będą prezentować inne stanowisko, to nie otrzymają autoryzacji na udział w programach informacyjnych czy publicystycznych. Była to odgórna decyzja władz partii. Wszyscy, którzy mieli reprezentować w programie ugrupowanie, musieli otrzymać autoryzację. Czyli kiedy dzwonił wydawca lub dziennikarz, to polityk powinien wiedzieć, żeby przekazać: Proszę zadzwonić do biura prasowego i tam zgłosić zaproszenie.

Do dzisiaj to funkcjonuje.

Tak. Pierwszym krokiem były briefy, bardziej kierunkowe. Później pojawiły się esemesy do polityków. Dopiero potem, kiedy smartfony stały się powszechne, otrzymywali e-maile w czasie rzeczywistym.

Obecne briefy są bardzo rozbudowane. Tak słyszałem. Gdy był pan w orbicie prasowej, PiS dzieliło briefy na zwykłe i te na trudniejsze chwile?

Brief, który wychodził na weekend, podsumowywał większość ważniejszych wydarzeń w tygodniu. Z kolei brief codzienny dotyczył tego, co wydarzyło się w mediach. Teraz, kiedy PiS rządzi i proponuje ważne programy, to pojawiają się briefy poświęcone specjalnie 500 plus, trzynastej emeryturze lub zagadnieniom gospodarczym. Posłowie miewali różne zdania co do ich obszerności i jakości. Niektórzy mówili, że briefy zawierają zbyt dużo informacji i nie zamierzają tego czytać. Dla innych były w porządku, a inni przekonywali, że są zbyt skrótowe. Trudno dogodzić wszystkim. Niemniej dobry brief może znacznie ułatwić pracę politykowi, wyręcza go od szukania danych, cytatów, daje do ręki argumenty w dyskusji etc. Oczywiście dużo zależy od samych polityków, na ile potrafią takie informacje dobrze wykorzystać, a na ile tylko klepią wyuczone formułki.

A jak władze partii spoglądały na to, że polityk wyszedł mocno poza przekaz? Czy kiedyś prezes sztorcował pana za to?

Jako poseł miałem taki etap, że czułem blokadę na wyrażanie zgody, abym wziął udział w programach. Więc korzystając z rozległych relacji dziennikarskich, chodziłem do programów poza zgodą klubu. Posłów, którym zdarzyło się pójść poza autoryzacją klubu, też się odnotowuje, więc pewnie w moim przypadku było podobnie.

Był pan w zespole Piotra Glińskiego jako kandydata na premiera rządu technicznego. W 2012 roku prezes Kaczyński pokazał z mównicy sejmowej wystąpienie profesora Glińskiego na tablecie. Skąd ten pomysł w ogóle?

Wniosek o konstruktywne wotum nieufności miał pokazać, że PiS szuka różnych pomysłów, by pokazać, że jest alternatywą dla rządu Donalda Tuska. Oczywiste było, że ówczesna koalicja miała większość. Ale PiS próbowało pokazać, że ma jakieś pomysły i może wyjść z trzydziestoprocento-

wego sufitu. Dlatego zaproponowaliśmy kandydata nieznanego politycznie, ale znanego w środowiskach naukowych.

Glińskiego nie kojarzono z rdzeniem PiS.

Chcieliśmy pokazać, że PiS pozostaje otwarte na nowe osoby i zgłasza pozapartyjnego kandydata, profesora socjologii z dorobkiem naukowym, który nie miał wcześniej żadnych związków z PiS.

W tamtym czasie przypadł chyba szczyt epoki telewizji informacyjnych. Czy partie musiały ze sobą uzgadniać godziny konferencji prasowych, żeby się nie dublować?

Na poziomie wykonawczym był dżentelmeński agreement, że skoro nie da się puścić trzech konferencji na żywo, a każdemu zależy, by jego konferencja była transmitowana live, to nie zjadamy sobie czasu antenowego. Staraliśmy się patrzeć na kalendarium PAP, kto o jakiej godzinie ma konferencję. Działaliśmy na zasadzie „raz my – raz wy".

Teraz wydaje się, że opozycji brakuje takich pomysłów jak wystawienie profesora Glińskiego. Dziesięć lat temu zaskoczyło to przeciwnika.

PiS robiło poważne kongresy programowe, ogłaszało programy opracowywane przez kilka miesięcy. Można się było z nimi zgadzać lub nie, ale wykonywało dużo merytorycznej roboty. A w sondażach nadal 27–30 procent. Narastały frustracje, że mimo tylu spotkań w kraju, wizyt prezesa Kaczyńskiego i innych liderów, nie przekładało się to na wyniki.

PiS musiało wykonywać ogromną pracę.

Zaczęliśmy myśleć out of the box. Poza wyznaczonymi koleinami myślenia opozycyjnego. Pomysł z profesorem Glińskim był taki: konstruktywne wotum nieufności, skonfrontowanie kandydata na premiera z obecną wła-

dzą, a wokół Glińskiego stworzy się tak zwany rząd techniczny, w którym nie będzie nikogo ściśle związanego z PiS. Część osób pochodziła ze środowiska akademickiego.

Taki gabinet cieni.

To miało swoją drugą stronę. Posłowie z partii zobaczyli, że jest kandydat na premiera rządu technicznego, który tworzy swoje zaplecze, więc te osoby mogą później zająć eksponowane miejsca na listach wyborczych, a więc zagrażać ich pozycji. Jarosław Kaczyński cenił profesora Glińskiego, że podjął się tego trudnego wyzwania. Trudnego, bo oznaczało wejście w politykę ze wszelkimi konsekwencjami, a więc na przykład utratą prywatności.

I wyszedł poza strefę komfortu.

Jarosław Kaczyński szanował go za to, że porzucił spokojne i stabilne życie profesora akademickiego, z wysokim prestiżem. Wszedł do polityki, wiedząc, że więcej straci, niż zyska. Miałem wrażenie, że część osób w partii uznała, że cały zespół wokół profesora Glińskiego może być pewnym zagrożeniem wewnętrznym. Posłowie mogli uznać, że wniosek o wotum nieufności może przepaść, ale ludzie z rządu technicznego zostaną. A za niecałe dwa lata były wybory, więc może mają dogadane z prezesem, że za udział w tej niewdzięcznej misji, bo musieli dać swoje twarze, imiona i nazwiska, znajdą się na listach wyborczych. I będą w ten sposób wewnętrzną konkurencją.

W polityce układanie list wyborczych to newralgiczny moment.

Tak. W każdej partii budzi to ogromne emocje i trudno nad nimi zapanować. Wielu posłów myślało, że eksperci z ekipy profesora Glińskiego pewnie będą startować z wysokich miejsc, być może w ich okręgu wyborczym, dlatego reakcje były różne. Oczywiście oficjalnie każdy popierał ten

pomysł, ale głosy nieoficjalne były często inne. Jedni posłowie bardzo pomagali profesorowi Glińskiemu w tej misji – zapraszali go do swoich okręgów czy organizowali spotkania – inni byli mniej aktywni.

Czyli to było na serio, a nie PR-owa zagrywka.

Wtedy odbyło się kilkanaście debat dotyczących różnych obszarów – zdrowia, polityki ekonomicznej, społecznej czy zagranicznej. W otoczeniu PiS pojawiły się osoby, które później funkcjonowały na stanowiskach rządowych, między innymi profesor Konrad Raczkowski, profesor Jacek Czaputowicz.

Takich ruchów nie wykonuje dzisiejsza opozycja, szczególnie PO. Nie dopuszcza do siebie zbyt wielu osób z zewnątrz.

Na drodze stoi ta logika, że jeśli ktoś przyjdzie z zewnątrz, to trzeba będzie się mu odwdzięczyć miejscem na listach czy funkcjach ministerialnych. A przesunąć niżej czy pominąć tych, którzy od lat pracowali w partii na swoją pozycję. Organizowaliśmy wiele debat, zapraszaliśmy ekspertów, między innymi profesor Jadwigę Staniszkis, profesora Ryszarda Bugaja, profesora Antoniego Kamińskiego i wielu innych ekspertów. Trwały one trzy, czasami nawet cztery godziny. Dotyczyły wielu obszarów. Ale nie było dużego przełomu. To podcinało skrzydła. Wydawało się, że pomysł nie chwyta.

Czy wtedy prezes pokazywał, że mu się to nie podoba i trzeba zmienić podejście? Czy raczej mówił, że należy być konsekwentnym?

Jarosław Kaczyński konsekwentnie wspierał ten projekt do końca. Zdarzyły się sytuacje niezależne od profesora Glińskiego i jego zespołu, że cały projekt się troszkę przedłużył. Miał być on ogłoszony w październiku, potem wotum nieufności. Jednak zbiegło się to z ważnymi negocjacjami nad nową perspektywą budżetową UE. PiS uznało, że zgłoszenie w tamtym czasie

wniosku o wotum nieufności, w różnych stolicach europejskich będzie odebrane jako słabość rządu Donalda Tuska. Jego pozycja negocjacyjna będzie gorsza i ewentualna wina, jeśli wyniki negocjacji nie będą dla Polski korzystne, spadnie na PiS. Mimo licznych debat, pracy wykonanej przez profesora Glińskiego i jego zespół, najbardziej pamiętana jest historia z tabletem prezesa.

W 2017 roku został pan rzecznikiem prezydenta. To jedna z trudniejszych i bardziej wyeksponowanych funkcji. Budził się pan rano i co – oprócz telefonów dziennikarzy – pana bombardowało?

Wstawałem około godziny 6 i sprawdzałem, co wydarzyło się na Twitterze. Każde medium wrzuca przecież nowości czy jedynki wydań, niekiedy nawet w późnych godzinach wieczornych poprzedzających dzień wydania. Kiedyś miałbym zamówioną prasówkę, wtedy już korzystałem z monitoringu mediów. Jeżeli coś się działo, to dziennikarze dzwonili już chwilę po godzinie 6. Mogłem zapomnieć o weekendach, bo nawet mimo urlopu miałem telefon zawsze przy sobie.

A prezydent dzwonił po godzinie 6?

Zdarzało się. W istotnych sprawach musiałem poinformować prezydenta esemesowo. Nie rozstawałem się z telefonem, a w zasadzie z dwoma.

Jako dziennikarz wiele rozmawiam przez telefon. A czy pana bliscy, rodzina, znajomi nie mieli dość, że ciągle rozmawia pan przez telefon?

Telefon jest dla mnie narzędziem pracy, z którego nie tylko dzwonię, piszę esemesy, ale także mailuję, mam dostęp do internetu, przeglądam media społecznościowe. Kiedyś do tego trzeba było i telefonu, i komputera, teraz wystarczy telefon. Podczas spotkań z rodziną, kiedy musiałem porozma-

wiać albo napisać, mówiłem, że to część mojej pracy, choć mam świadomość, że mogło to być dla nich trudne doświadczenie.

A relacje z dziennikarzami?

Zanim zostałem rzecznikiem prezydenta Andrzeja Dudy, przez wiele lat pracowałem z dziennikarzami jako pracownik biura prasowego PiS, rzecznik prasowy śp. ministra Zbigniewa Wassermanna, wicerzecznik PiS, czy przy wielu kampaniach wyborczych, więc miałem już spore doświadczenie, jakieś 15 lat pracy z mediami. Jeżeli współpracowało się z dziennikarzami i każda ze stron zachowywała się fair, to budowało to wzajemny szacunek. Nawet gdy dziennikarz zadawał trudne pytania, był z medium krytycznego, ale postępował profesjonalnie, zgodnie ze standardami dziennikarskimi, to i współpraca mogła być dobra. Byli dziennikarze, nieprzyjaźni obozowi rządzącemu, który reprezentowałem, ale wiedziałem, że robią swoją robotę, więc nie ma co się obrażać, że zadają trudne czy niewygodne pytania.

Czy inwazja Rosji na Ukrainę coś konkretnego pana zdaniem zmieni w polskiej polityce? Jeśli tak, to co?

Nie wiem, czy zmieni długoterminowo, bo przecież w XXI wieku mieliśmy już takie wydarzenia, jak śmierć św. Jana Pawła II czy katastrofę smoleńską, wydarzenia, które na początku unieważniały wiele konfliktów i sporów, ale po kilku tygodniach czy miesiącach one wracały, nawet z większym nasileniem. Krótkoterminowo na pewno agresja Rosji na Ukrainę zepchnie na plan dalszy te kwestie, które ostatnio dominowały w polskiej polityce, jak pandemia, Polski Ład, ustawy sądowe, nowe prawo oświatowe, tarcia w koalicji rządowej, dyskusję o wcześniejszych wyborach i inne.

To jest na pewno game changer w polityce zagranicznej. Historia przez wielkie H dzieje się na naszych oczach, choć podobno miał już nastąpić „koniec historii”. Świat, jaki znamy i w którym żyliśmy przez ostatnie trzy-

dzieści lat, odchodzi do przeszłości. Dlatego to ogromny test dla całej naszej sceny politycznej, zarówno rządzących, jak i opozycji, samorządowców, liderów opinii, mediów, ale także dla nas wszystkich jako narodu. Wszelkie inne sprawy są dzisiaj drugo- albo i trzeciorzędne.

Dzisiaj rozstrzyga się to, w jakiej rzeczywistości geopolitycznej wkrótce się obudzimy. Czy na ponadpięciusetkilometrowej granicy z Ukrainą będziemy mieli za sąsiada niepodległą, suwerenną Ukrainę z europejskimi aspiracjami, czy państwo będące częścią rosyjskiej strefy wpływów, zwasalizowane przez imperialną Rosję jak dzisiejsza Białoruś.

Nie muszę chyba dodawać, że naszym narodowym interesem, polską racją stanu jest to, by wolna, niepodległa Ukraina obroniła się przed rosyjską agresją. Dlatego należy zawiesić wszystkie spory i różnice i wspierać Ukrainę w jej słusznej walce o niepodległy byt państwowy, mobilizować naszych sojuszników w Unii Europejskiej i NATO do pomocy Ukrainie.

Dzisiaj rozstrzyga się nie tylko przyszłość Ukrainy, ale przyszłość Polski i całego naszego kontynentu, i politycy wszystkich opcji muszą to zrozumieć.

A jak to wygląda z perspektywy komunikacyjnej?

Relacjonując agresję Rosji, media koncentrują się oczywiście na działaniach militarnych, na bohaterstwie Ukraińców, na dramacie ludności cywilnej. Ale mi, osobie przez lata zajmującej się komunikacją polityczną, ta wojna pokazuje także, jak ważny jest aspekt pozamilitarny. Bo to także wojna informacyjna, walka o zdobycie przychylności, poparcia i sympatii świata. Na tym polu Ukraińcy biją Rosjan pod każdym względem. Sympatia wolnego świata wynika z czegoś więcej niż naturalne poparcie dla strony zaatakowanej, słabszej, dla kraju broniącego się przed agresorem. Ukraina skutecznie posługuje się czymś w rodzaju swojej MaBeNy (Maszyna Bezpieczeństwa Narracyjnego) – przywołując pojęcie profesora Andrzeja Zybertowicza. Ukraińcy potrafią pokazać swoje racje światu

i pokazać zbrodnie agresora. Robią to w sposób bardzo sugestywny, umiejętnie odwołując się do ludzkich emocji. Wszystko jest profesjonalnie zrobione, z dbałością o szczegół, o obraz, tło muzyczne, narrację, przy użyciu wielu narzędzi medialnych, w języku angielskim. Widać, że jest to przemyślana strategia. Prezydent Wołodymyr Zełenski to zarówno przywódca Ukraińców walczących zbrojnie, jak i przywódca na froncie wojny informacyjnej.

Odszedł pan z polityki. Jak jest poza nią, da się z niej wyjść?

Tych pytań pozostaje coraz mniej. Często ludzie wprost pytali, czy jest lepiej czy gorzej. Na pewno inaczej. Mogę wskazać wiele pozytywów – więcej czasu dla siebie, bliskich, spokoju, a mniej stresu, presji, świadomości, że za chwilę zadzwoni telefon i będę musiał całą niedzielę poświęcić na pracę. Pracowałem na pierwszej linii frontu i to dawało poczucie udziału w ważnych wydarzeniach, poczucie sprawczości, satysfakcję, kiedy były sukcesy wyborcze, etc. Kiedy ktoś ze znajomych pyta mnie dzisiaj, czy mi żal, że odszedłem, lub czy chciałbym wrócić, mam jedną odpowiedź. Lubię to, co robię teraz, przynosi mi to satysfakcję, a zarówno w życiu, jak i w polityce najważniejszy jest timing.

ROZMOWA VII

JAROSŁAW FLIS

Polska to nie Góry Stołowe, Polska to góra Fudżi

Jarosław Flis – profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, jest socjologiem zajmującym się komunikowaniem politycznym, w szczególności zaś jego społecznymi i instytucjonalnymi uwarunkowaniami. Jest autorem książek *Złudzenia wyboru* (2014) oraz *Samorządowe public relations* (2007). Ma w swoim dorobku współpracę z instytucjami publicznymi – od małych gmin do Sejmu, KPRM i Kancelarii Prezydenta RP. W latach 1993–1997 pracował jako rzecznik prasowy Prezydenta Miasta Krakowa.

Michał Kolanko: Czego nie było w polskiej polityce 10 lat temu, a jest teraz?

Profesor Jarosław Flis: Wydaje się, że najbardziej zmieniło politykę w ostatniej dekadzie zagęszczenie sieci społecznych. To w praktyce dwa nurty. Jeden – to zagęszczenie sieci aktywistów, ludzi zaangażowanych w politykę, tych, którzy wiedzą, na kogo zagłosują w kolejnych wyborach. Oni sami stworzyli własne bańki informacyjne, które są bez wątpienia silniejsze, niż były 10 lat temu. Można żyć w przekonaniu, że cały świat wygląda jak „ja” czy „my”. Obok zaś tego naszego świata jest jeszcze wrogi świat, który jest w totalnym błędzie i na który w ogóle nie ma co zwracać uwagi.

Siłą rzeczy ten pierwszy trend wzmocniły media społecznościowe.

To też, ale nie tylko. Bo drugi nurt to zmiana struktury społecznej. Zwłaszcza na poziomie lokalnym nastąpiło to zagęszczenie sieci społecznych oraz ich zaangażowanie w różnego rodzaju politykę. Im bardziej lokalnie, tym bardziej to zaangażowanie widać. Tu dygresja: ja bardzo gorąco walczę z tym, by dzielić Polskę na pół. Polska to nie Góry Stołowe, że jest górna część i dolna. To bardziej góra Fudżi, równo nachylony stok. Z jednym wyjątkiem – z Warszawą jako kraterem. To osobne zjawisko – taki grajdołek na szczycie. Z tego krateru wydaje się, że cała reszta to jakiś dziwny obcy świat, gdzie mieszkają lwy i smoki. Ludzie z tego krateru myślą, że na ten świat, z ciężkim sercem, ale trzeba raz na jakiś czas zwrócić uwagę. Tymczasem to właśnie od spodu tej góry Fudżi następuje najbardziej znaczące zagęszczenie takich sieci.

Tylko dlaczego bardziej tam – poza Warszawą, poza dużymi miastami?

To szereg zjawisk. Na przykład poza dużymi miastami najszybciej przyrasta udział osób z wykształceniem wyższym. Bo kiedyś był tam bardzo niski. Teraz nawet jeśli połowa tych, którzy wyjechali na wyższe studia, wraca, to i tak ten wzrost jest skokowy. To ludzie, którzy mają swoje oczekiwania i którzy mają też większe możliwości. Nie tylko chodzi o to, że na polskiej wsi przerabia się stodoły na garaże, ale też że zmienia się cała rzeczywistość społeczna. Najwyraźniej to widać w takim zjawisku, że przez ostatnie kilkanaście lat zmalała przewaga frekwencji, którą miał szczyt góry Fudżi nad jej podstawą. Kiedyś to było oczywiste, że mieszkańcy miast na prawach powiatu oddają więcej głosów niż ta jedna trzecia narodu, która mieszka w małych gminach. Ale od ostatniego cyklu wyborczego jest to już w ogóle nieprawda.

Jednocześnie mieszkańcy krateru nie widzą, że tracą na znaczeniu.

Gdy się tam siedzi, to się niechętnie wychyla za krawędź. Co najwyżej mówi się, że trzeba, ale i tak dzieje się to w dość obraźliwy i wyższościowy sposób. W tym jest głębokie przekonanie, że ta przewaga jest i jest też nieuchronna i naturalna. Tymczasem reguły „na dole" się zmieniają. Widać też, że to nie jest zmiana skokowa. To zmiana od 2007 roku następująca poprzez różne czynniki i motywacje.

Politycy PiS mówią z kolei o tak zwanej rewolucji godności. Jest też obserwacja, że od 2015 roku ludzie czują, że mają większy wpływ na Polskę.

Po 2015 widać, że te zmiany są, ale nie dotyczą jednak wszystkich. Z jednej strony w badaniach można zaobserwować, że więcej osób twierdzi, że rząd bardziej troszczy się o takich jak ja. Z drugiej – wzrosła liczba osób zaniepokojonych o demokrację. Główna opowieść głównego nurtu PiS ma też swoje paradoksy. Z jednej strony politycy partii Jarosława Kaczyńskiego oraz sprzymierzeni z nimi dziennikarze twierdzą, że codziennie wygrywają z głupcami z opozycji. Z drugiej – codziennie podkreślają, że ich przeciwnicy są nadal bardzo mocni i walka z nimi wymaga nadzwyczajnych środków.

PiS jest nieustającą rebelią wobec systemu. Tak się ustawia, będąc u władzy.

To jest trochę jak z Donaldem Trumpem. Ludzie, którzy nienawidzili i nienawidzą aroganckich milionerów ze Wschodniego Wybrzeża, pokładali i pokładają nadzieję w aroganckim milionerze ze Wschodniego Wybrzeża tylko dlatego, że reszta milionerów go nienawidzi. Trump nie może wykonać żadnego pojednawczego gestu wobec innych przedstawicieli elit, bo jego wyborcy natychmiast go uznają za zdrajcę. PiS rządzi sześć lat i wciąż wygląda i działa tak, jakby wczoraj przejęło władzę. Powiększa podziały bez zważania na konsekwencje. I mimo – tak jak wspomniałem – sześciu

lat zwycięstw nad opozycją i elitami PiS komunikuje, że jest na początku tej drogi.

Co do opozycji, to mam wrażenie, że na przykład PO porzuciła mimo pewnych deklaracji pomysł, by budować centrum. A realnie postawiła tylko na mobilizację swoich wyborców.

Powiedziałbym, że w PO ścierają się dwa trendy. Na przykład patrząc na przesłanie z konwencji w Płońsku [1], można powiedzieć, że wręcz przeciwnie. Ale politycy PO wrócili później z tego Płońska do Warszawy. Do znanego już nam krateru na górze Fudżi. Włączają TVN24, „Gazetę Wyborczą", media społecznościowe. I są ponownie w tych samych koleinach. Nie jestem pewien, na ile PO jest w stanie trzymać się tego, co padło w Płońsku. I że świadoma decyzja z Płońska może być konsekwentnie realizowana. Zresztą po drugiej stronie też to jest. W exposé premiera było o normalności, końcu konfliktów. Ileż razy pan sam pisał, że to już ostatni zakręt i odtąd PiS będzie słodkie.

W pewnym momencie było takie wrażenie. Ale prezes Kaczyński postawił jednak na prawą flankę. Sam mi powiedział w grudniu 2020 roku w rozmowie dla „Rzeczpospolitej", że na prawej flance PiS jest mocne, i że się na niej utrzymuje.

Każdy taki ruch ma wewnętrzne przyczyny, co najmniej dwie. Wewnętrzna kalkulacja oraz odruchy. Jarosław Kaczyński tak naprawdę myśli. A młode pokolenie w PO naprawdę jest wychowane na „Gazecie Wyborczej" oraz na jej obrazie świata, na antropologii, która za tym idzie. Kluczem jest tu przekonanie, że my, „jaśnie oświeceni", musimy nieść kaganek tym wszystkim głupkom. I to po to, by elity Zachodu wreszcie nas zaakceptowały.

Ale właśnie niektórzy – również z „elit wsparcia" dla PO – chyba już tylko myślą: osiem gwiazdek. To widać zwłaszcza w mediach społecznościowych.

Bo takie są konsekwencje. Ludzie się nakręcają. Tak samo w PiS. Tam jednak PiS niczym zbawiciel przyszedł Donald Tusk. Już się wydawało, że PiS się posypie pod wpływem wewnętrznych napięć. Nagle okazało się jednak, że wraca Tusk. Ratuje PO, ale ratuje przede wszystkim PiS. Nie ze względu na opinię elektoratu. To kwestia reintegracji aktywistów. Nawet przeciwko Rafałowi Trzaskowskiemu, który jest dramatycznie dalej od Tuska w kierunku liberalnego bieguna, nie było takiej mobilizacji. Tę mobilizację wywołuje poczucie starej krzywdy. Tusk jest dla tego aktywu właśnie przypomnieniem najboleśniejszych klęsk, symbolem – kimś, kto ich tak ogrywał w III Rzeczpospolitej. Więc aktyw boi się, że będzie dalej ogrywany.

Ale polaryzacja po powrocie Tuska nie odtworzyła się na poziomie z 2014 roku, gdy Tusk odchodził do Brukseli.

Przede wszystkim tendencje poparcia są odwrócone w porównaniu do tamtego układu. To się bierze z dwóch rzeczy. Po stronie PiS potężnym odważnikiem jest mobilizacja od spodu góry Fudżi – aktywizacja ludu. Nawet jeśli Wilanów ciągle nie dowierza, że wybory wygrywa się w Końskich, to Końskie już to wiedzą – z wszystkimi konsekwencjami. Z drugiej strony nastąpiło rozdrobnienie patrycjatu. Nowym elementem jest na przykład Konfederacja. To długofalowe konsekwencje 2011 roku, gdy Tusk zrobił zwrot w lewo, bo tam się można było łatwo przesunąć wobec słabości SLD. W konsekwencji cała PO zaczęła się przesuwać w lewo. Niegdysiejszy rdzeń PO z najlepszych czasów, umiarkowani konserwatywni, ale prorynkowi wyborcy rozeszli się w różne strony. Część do PiS, część do PSL, część poszła do Konfederacji właśnie. Dla tych wyborców „lewica” to obelga. Ci, co poszli do Korwina, uważają też, że PiS jest lewicą. Czwarty kierunek to kierunek Hołowni. Jego partia zresztą to pierwsza od czasu Samoobrony formacja, która jest jednocześnie partią protestu i programowo stara się wyjść poza wielkomiejskie wyobrażenia. W efekcie osłabienia i przekształcenia PO polaryzacja przejawia się w tym, że bieguny są coraz bar-

dziej od siebie oddalone, lecz już nie w tym, że pod tymi dwoma szyldami skupia się coraz więcej osób. Tymczasem pomiędzy tymi biegunami coś się zmieniło. Od 2007 do 2019 roku PiS i PO (doliczając do niej w 2015 roku Nowoczesną) oscylowały wokół 70 procent – wtedy też nie było zatem pełnej polaryzacji. Lecz dziś w sondażach tylko 60 procent ma swojego bohatera w walce Tuska z Kaczyńskim.

Przed powrotem Tuska wydawało mi się, że pandemia jako kryzys, który przyspieszył wiele procesów społeczno-gospodarczych, zakwestionuje nawet podział wywodzący się z Okrągłego Stołu. Wrócił Tusk i moją tezę nieco pokrzyżował.

Tego nie wiemy do końca. Pandemia się nie skończyła, chociaż jest trochę oswojona. Oczywiście pewne rzeczy są możliwe, które wcześniej nie były możliwe. Zwłaszcza jeśli chodzi o komunikację. To widać na przykładzie Hołowni. W tym sensie to był game changer. Widać, że ludzie tęsknią za starym życiem. Ale nie w pełni. Ludzie na przykład chcą wrócić do biura, ale nie w poniedziałki i piątki.

A ważne jest to, że zmienia się elektorat PiS? Również pod wpływem społecznych programów, które samo PiS wprowadzało od sześciu lat.

Wróćmy do *Wesela* Wyspiańskiego. Do rozmowy Czepca z Dziennikarzem. Dziś, ponad 100 lat później, to widać, że jeśli chodzi o możliwości działania, zasobność, dostęp do informacji, to różnica między Czepcem a Dziennikarzem zmniejszyła się dramatycznie. Ale z drugiej strony poziom napięcia się nie zmniejszył. Najważniejsze jest to, że poczucie wyższości Dziennikarza nie zmalało. Choć więc mieszkańcy podnóży góry Fudżi istotnie się zmienili, nadal spotykają się z przekonaniem patrycjatu, że są beznadziejni, że trzeba ich „wyprowadzić na ludzi”. Słyszałem kiedyś kwintesencję takiego podejścia na własne uszy. Otwierana była kancelaria człowieka, który ciężką pracą doszedł do tego, co miał. Był spoza Krakowa, spoza śro-

dowiska. Jeden z jego gości w trakcie tej imprezy powiedział: Musimy mu załatwić jakiś dobry kontrakt, niech sobie kupi dom i samochód – niech zacznie żyć jak człowiek. Ale to nie był ktoś ubogi, ktoś, kto przymierał głodem. Lecz czyjś system identyfikacji „swój–obcy” i tak go już namierzył jako gorszego. Z punktu widzenia tych, którzy uważają, że są lepsi, może się okazać, że napięcie Czepiec–Dziennikarz pozostało bez zmian. Szersze pytanie dotyczy tego, czy jeszcze nie umocniła się u patrycjatu potrzeba pokazywania, że jest lepszy.

Czyli pytanie, na ile zmienił się elektorat opozycji.

Tak. Na ile przyjmuje rzeczywistość do wiadomości. Na przykład opowieść Lewicy w sprawach obyczajowych brzmi, jakby Lewica miała 80 procent, a nie 8 procent. To jest jakby już się zbliżała do takiego poziomu. Że nie wolno odpuścić „równości małżeńskiej”, „praw reprodukcyjnych”. Że nie warto rozmawiać z nikim, kto ma inne zdanie. Bo to są indykatory tego, czy spotkaliśmy kogoś cywilizowanego czy barbarzyńcę.

Lewica próbuje budować skrzydło społeczne.

Tak, ale gdy na przykład trzeba będzie rozmawiać z Jarosławem Gowinem czy Władysławem Kosiniakiem-Kamyszem, to Lewica będzie wściekła, że trzeba iść na ustępstwa.

Jest jeszcze silna bańka – również internetowa – liberalnego centrum.

Tam widać nostalgię za czasami, gdy rozdawało się karty i nikt nie dyskutował, kiedy coś się powiedziało. Elita locuta, causa finita [pol. Elita przemówiła, sprawa skończona]. Teraz już widać, że to tak nie działa. W sprawie szczepień, obostrzeń, prawa, ekonomii. Choć w samej elicie ciągle jest odczuwalne przekonanie, że można wygrać wojnę domową, nie biorąc jeń-

ców. Można usłyszeć zdania, że PiS sobie wróci do niszowych tygodników po tym, jak przegra.

Ale na przykład już Szymon Hołownia chyba tak nie myśli.

Nie. To jeszcze jeden powód, dlaczego ta górna część sceny politycznej jest tak rozdrobniona. W dolnej części źródła pęknięć są inne. Aktywiści i politycy PiS są uwięzieni, bo całą swoją ufność złożyli w ręce prezesa. Tymczasem on wykonuje gwałtowne, nieprzemyślane ruchy, które kumulują wewnętrzne napięcia. Pytanie, ile jeszcze takich rzeczy, jak wyrzucenie Gowina, piątka dla zwierząt, musi się wydarzyć, aby podważyć zaufanie, wiarę wewnętrzną, w prezesa Kaczyńskiego jako wybitnego stratega. Czy jednak czasem ta sztywna konstrukcja nie posypie się wtedy w odłamków stos. Rozdrobnienie opozycji samo w sobie jest też czynnikiem osłabiającym PiS. Na razie nie widać, żeby miała się ona zjednoczyć. Kiedyś Donald Tusk w pełni kontrolował PO, a z PSL nie musiał z wielu powodów się specjalnie liczyć, Lewicę można było skubać. I był jeszcze kompletnie tkwiący w niszy Korwin. Teraz mamy zupełnie inną sytuację. PSL przeżyło ileś swoich politycznych śmierci, Lewica ma swoją bańkę i część z niej wyklucza współpracę z PO. Jest Konfederacja z Krzysztofem Bosakiem i Sławomirem Mentzenem na wyższym już sondażowym poziomie. I też ma swoją bańkę, swój obieg.

Czy inwazja Rosji na Ukrainę coś konkretnego pana zdaniem zmieni w polskiej polityce? Jeśli tak, to co?

Nikt nie wie, jak się to skończy, choć wiele wskazuje na to, że niektóre wątki naszej polityki staną się już nieaktualne – na przykład wytykanie Niemcom pobłażliwości względem Putina. Miło byłoby pomarzyć o jakimś spuszczeniu z tonu w krajowej debacie. Widać jednak, że nawet w chwilach największego napięcia i największej potrzeby jedności po obu stronach są tacy, którzy nie mogą się powstrzymać przed używaniem ukraińskiej trage-

dii jako pałki na krajowych przeciwników. Może jednak ci, którzy takiej pokusie nie ulegali, zapamiętają te żałosne zachowania i ci zacietrzewieni stracą w ich oczach wiarygodność. Nadzieję w końcu mieć można.

Na koniec: Co jest dla pana najważniejszym dziś trendem, zjawiskiem mówiącym panu o tym, kto wygra następne wybory?

Wiemy, że będą bardzo wyrównane. Jeśli coś je może przechylić wcześniej na jedną stroną, to po pierwsze, jeśli któraś z partii jeszcze przed wyborami uzna się za pokonaną. Zdemobilizują się aktywiści i – w konsekwencji – wyborcy. Może też pojawić się zmiana pozytywna – ustawienia na nowo relacji między partiami i wewnątrz partii. Na przykład przeprowadzenie otwartych prawyborów – jak na Węgrzech – jako pomysł na zdrowsze wzajemne relacje Szymona Hołowni z PSL i PO. Jeśli jednak coś mogłoby sprawić, że sytuacja do końca nie będzie jasna, to utrzymanie się dzisiejszego rozhisteryzowania. W polityce rozhisteryzowanie nie jest dobrym doradcą. Tu najciekawsza jest postawa młodego pokolenia polityków – tych, którzy weszli w życie już po 2007 roku. To pokolenie mogłoby wejść na pierwszą linię frontu z przekonaniem, że nie ma tu miejsca na histerię, bo nie ma ryzyka egzystencjalnego i trzeba powoli, systematycznie działać. Bo to starsze pokolenie polityków przeżywało sytuację, którą nazwałem sobie „politycznym tsunami”. Czyli taką, gdy partia premiera w kończącej się kadencji nie wchodzi do Sejmu. To jest dla partii zagrożenie egzystencjalne. Nowe pokolenie takich doświadczeń nie ma. I pytanie, czy narzuci partiom myślenie, że nie należy żyć w przekonaniu o stałym zagrożeniu wyginięciem. Na przykład sposób, w który Hołownia zareagował na powrót Tuska: Pożyjemy, zobaczymy. Bo może się okazać za rok, że nowy/stary przewodniczący ma jednak sufit, a młodzi powiedzą mu, żeby był honorowym przewodniczącym, a kandydatem na premiera zrobią kogoś innego. Może uda im się uwierzyć, że dadzą sobie radę bez tej niecierpliwości, stałego wewnętrznego spięcia, paniki, histerii. Albo czy się z tego wyzwolą,

bo część w to właśnie popadła – w poczucie, że codziennie jest armagedon. Tymczasem w polityce potrzebna jest ciężka praca. I spokój.

1. We wrześniu 2021 roku PO zorganizowała konwencję w miejscowości Płońsk na Mazowszu. Donald Tusk mówił między innymi o potrzebie zwrócenia się do wyborców ze średnich i małych miast. [wróć]

ROZMOWA VIII

JACEK PROTASIEWICZ

Polityków łączy już niewiele

Jacek Protasiewicz – w czasach PRL: działacz opozycji demokratycznej (NZS). W III Rzeczpospolitej: działacz samorządowy, w tym szef Biura Promocji Wrocławia oraz radny Sejmiku Województwa Dolnośląskiego (w latach 1998–2001 szef klubu UW). Przewodniczący wrocławskiego KL-D oraz dolnośląskiej Unii Wolności. 2001–2016 poseł PO do Sejmu RP oraz Parlamentu Europejskiego (2004–2014), w tym 2007–2012 – szef Delegacji PE ds. Białorusi oraz wiceprzewodniczący PE (2012–2014). Przewodniczący dolnośląskiej PO (2013–2016). Wykluczony z tej partii w 2016, został współzałożycielem Unii Europejskich Demokratów. W 2019 roku – wybrany na posła z list PSL. Wiceprzewodniczący Klubu Parlamentarnego Koalicji Polskiej – PSL, UED, Konserwatyści oraz delegat do ZPRE.

Doświadczenie w szefowaniu kampaniom wyborczym: 1993 – szef kampanii wrocławskiego oddziału KL-D, 1994 – szef zwycięskiej kampanii samorządowej Komitetu „Wrocław 2000”, 2002 – szef zwycięskiej kampanii wyborczej Rafała Dutkiewicza w wyborach prezydenta Wrocławia, 2003 – szef ogólnopolskiej kampanii PO w referendum dotyczącym akcesji Polski do UE, 2005 – szef kampanii prezydenckiej Donalda Tuska, 2011 – szef zwycięskiej kampanii parlamentarnej PO.

Michał Kolanko: Na początek jeden z momentów, które być może zdefiniowały współczesną politykę. Bez tamtej kampanii nie da się zrozumieć tego, co dzieje się teraz. Co zdecydowało, że Donald Tusk nie został w 2005 roku prezydentem Polski?

Jacek Protasiewicz: Z tym znaczeniem wyborów prezydenckich w 2005 roku dla polskiej polityki ma pan absolutnie rację. Sam Donald Tusk też ma tego świadomość, o czym świadczy choćby ta anegdota: gdy na wieczorze wyborczym w 2007 roku podszedłem pogratulować mu zwycięstwa, powiedział krótko: Ja też ci dziękuję, bo gdyby nie rok 2005, nie byłoby dzisiejszej wygranej…

Poza znaczeniem politycznym kampania prezydencka Tuska była dla mnie pierwszym wielkim wyzwaniem, bo chociaż w 1998 roku szefowałem sztabowi Bogdana Zdrojewskiego, a w 2002 – Rafała Dutkiewicza, jako kandydatom na prezydenta Wrocławia, oraz kierowałem ogólnopolską kampanią PO przed referendum akcesyjnym w 2003 roku, to tak duży projekt prowadziłem po raz pierwszy. Była to także pierwsza naprawdę duża kampania dla Donalda Tuska w roli samodzielnego lidera politycznego i – mam wrażenie – uczyliśmy się tego rzemiosła na tak wysokim poziomie, niejako na żywym organizmie. I jak to z uczeniem się bywa – nie zawsze zdobywa się oceny „bardzo dobre”…

Co poszło nie tak? Dlaczego wtedy przegraliście?

Uważam, że popełniliśmy dwa kardynalne błędy, których znaczenia wtedy chyba nie do końca rozumieliśmy. Po pierwsze, po zwycięstwie w pierwszej turze nie doszło do porozumienia z kandydatami przegranymi, by uzyskać ich oficjalne poparcie. Chodziło głównie o Andrzeja Leppera (który otrzymał 15,11 procent) i Marka Borowskiego (10,33 procent), bo profesor Zbigniew Religa poparł Tuska jeszcze przed pierwszą turą. Trzeba było też dotrzeć do samego Aleksandra Kwaśniewskiego, który – jako prezydent ustępujący po dwóch kadencjach – mógł przecież oficjalnie opowiedzieć się za Tuskiem. Za rozmowy był odpowiedzialny Grzegorz Schetyna – podówczas sekretarz generalny PO i bliski współpracownik Tuska. Do jakichś jego spotkań z Borowskim i Jerzym Szmajdzińskim doszło, ale efektów nie było. Natomiast Lech Kaczyński i jego ludzie nie zlekceważyli tego

aspektu. Skutecznie sięgnęli po wyborców Leppera, bo Lech Kaczyński wystąpił na wspólnej z nim konferencji prasowej i obiecał jego wyborcom realizację jego postulatów. Skutkiem – w mojej opinii – była najniższa w historii wyborów prezydenckich w III Rzeczpospolitej frekwencja, będąca efektem bierności istotnej części lewicowego elektoratu, który nie poszedł wybierać między dwoma „solidaruchami". Po drugie, popełniliśmy błąd czysto marketingowy, związany ze sprawą „dziadka z Wehrmachtu", która okazała się prawdziwym game changerem w tamtym okresie. Samo wykorzystanie tej historii przez Jacka Kurskiego było oczywiście parszywe i obrzydliwe, bo Józef Tusk był pracownikiem Poczty Polskiej oraz PKP w przedwojennym Gdańsku, autentycznym działaczem polonijnym w Wolnym Mieście zdominowanym przez Niemców, a po wybuchu wojny – więźniem niemieckich obozów koncentracyjnych. Jego późniejsza służba miała charakter pomocniczy (kopanie rowów przeciwlotniczych), była przymusowa (a nie – jak sugerował Kurski w wywiadzie – „ochotnicza") i krótkotrwała, podobnie jak tysięcy przedwojennych Polaków z Pomorza, Kujaw i Śląska uznanych odgórnie, dekretem władz hitlerowskich, za obywateli III Rzeszy. Był to więc cios poniżej pasa. Ale gdyby nie negowanie tego faktu przez nasz sztab, to być może sprawa ta nie miałaby aż takiego wpływu na ostatnie dni kampanii.

Co ma pan na myśli, mówiąc o negowaniu tego faktu przez sztab Tuska?

Atak Jacka Kurskiego w postaci wywiadu dla tygodnika „Angora" ukazał się w poniedziałek, tuż po pierwszej turze wygranej przez Tuska. W porannych wywiadach radiowych odnieśli się do tego Jarosław Kaczyński i Kazimierz Marcinkiewicz, który był już oficjalnym kandydatem PiS na premiera. I nie były to głosy oburzenia pod adresem Kurskiego, lecz raczej oczekujące wyjaśnień ze strony Donalda Tuska. Natychmiast – jako szef sztabu – zwołałem nadzwyczajne jego posiedzenie z udziałem doradców

politycznych Tuska (Schetyna, Paweł Graś, Mirosław Drzewiecki i Rafał Grupiński), gdzie otrzymaliśmy informacje o materiałach źródłowych na temat działaczy Polonii gdańskiej, pochodzących z publikacji wydanych wiele lat wcześniej. Na ich podstawie – wspólnie ze Sławomirem Rybickim, posłem z Gdańska i jedną z twarzy tamtejszej opozycji przedsierpniowej – zwołaliśmy konferencję prasową, która miała dać odpór atakom Kurskiego. I początkowo taki efekt osiągnęliśmy. Kurski został usunięty ze sztabu PiS, a Lech Kaczyński – w popularnym programie *Teraz my* w TVN, prowadzonym przez Tomasza Sekielskiego i Andrzeja Morozowskiego – oficjalnie przepraszał Donalda Tuska za działania swojego sztabu. Chwilę później sondaże Tuska poszybowały dużo powyżej 50 procent i jego zwycięstwo w drugiej turze wydawało się murowane. A proszę pamiętać, że w pierwszej turze było ono – ku naszemu zaskoczeniu – relatywnie niewielkie (nieco ponad 3 procent). To była połowa pierwszego tygodnia drugiej tury. Później jednak dziennikarka TVP (a jak mówią niektóre źródła – jedna z berlińskich kancelarii prawnych wynajętych przez PiS) „odnalazła” w Berlinie teczkę Józefa Tuska. Nie było tam nic ponad to, że około roku po wyjściu z obozu został wcielony siłą do jednostek pomocniczych Wehrmachtu, ale do działań frontowych, choćby ze względu na wiek, nie był wysyłany. To jednak wprowadziło zamęt w opinii publicznej i zapewne odebrało nam jakąś część wiarygodności. Skutkiem była demobilizacja wyborców moralnie oburzonych podłym atakiem sztabu PiS i nadzwyczajna mobilizacja tych, którzy byli moralnie oburzeni „niechlubną” przeszłością dziadka kandydata PO.

Nie ma pan też poczucia, że cała ta historia została zbyt słabo rozpoznana przez sztab doradców wcześniej, gdy przygotowywano kampanię? W USA mówi się na to vetting.

Ma pan rację. Zwłaszcza że kartka z planami brudnych chwytów planowanych przez PiS dotarła do nas – dzięki Krzysztofowi Liskowi – dużo wcze-

śniej. Jak wszedł w jej posiadanie, proszę jego pytać, ale wówczas poddaliśmy analizie każdy z poruszonych tam wątków. Jednak uderzenia w rodzinę, a zwłaszcza zmarłego już przodka, nie potraktowaliśmy poważnie. Przecież PiS kreowało się na strażników rodzimej tradycji, która głosi, że „o zmarłych – tylko dobrze, albo wcale". Jednak tamta kampania udowodniła już wtedy, że dla polityków PiS nie ma żadnych zasad w walce o władzę. To była twarda szkoła brutalnej polityki, gdzie każdy chwyt może być użyty.

Wróćmy jeszcze na chwilę do owej konferencji prasowej, która miała dać odpór atakom PiS związanym z historią dotyczącą przeszłości dziadka Donalda Tuska. Co z perspektywy czasu zrobiłby pan inaczej?

Myśmy się do niej przygotowywali przez kilka godzin. Rozdaliśmy dziennikarzom relacje przedwojennych gdańskich Polaków wspominających Józefa Tuska i jego zaangażowanie w polonijny klub sportowy (bodajże Gedanię) oraz aresztowanie i pobyt w obozie Stutthof. Gdy jednak jeden z dziennikarzy – być może już zbriefowany materiałami z berlińskiej kancelarii współpracującej z PiS – zapytał, czy jesteśmy pewni, co Józef Tusk robił po 1943, czyli po zwolnieniu z obozu (po wypadku, jako niezdolny do pracy fizycznej), to… dosłownie zaniemówiliśmy.

Dzisiaj zapewne nie zlekceważyłbym żadnego z niepokojących sygnałów o zamiarach przeciwnika, nawet tych brzmiących najbardziej nieprawdopodobnie.

A o co chodzi z tymi politycznymi doradcami Tuska? Jeden z nich – Paweł Graś – jest zresztą cały czas przy byłym premierze. To był drugi sztab?

Do momentu wejścia do prezydenckiej rywalizacji Włodzimierza Cimoszewicza – a było to pod koniec czerwca – w PO funkcjonował jeden sztab

wyborczy, parlamentarno-prezydencki. Były dwie tego przyczyny: po pierwsze, wybory parlamentarne odbywały się ledwie dwa tygodnie przed pierwszą turą wyborów prezydenckich, więc połączenie kampanii wydawało się naturalne; po drugie, notowania PO były wówczas wyższe niż samego Tuska, więc uznano, że kampania partyjna, z większym niż prezydencka budżetem, bo finansowana przez indywidualne wpłaty około tysiąca kandydatów i ich zwolenników, będzie wzmocnieniem rozpoznawalności przewodniczącego PO. Jednak tak się nie stało. Pomimo intensywnej kampanii reklamującej świeżo wydaną książkę Tuska (*Solidarność i duma*) ludzie nie łączyli jej z jego planami prezydenckimi. Objazd po kraju z referatami na temat politycznego znaczenia polityki energetycznej dla suwerenności politycznej kraju – temat, i owszem, jak najbardziej prezydencki – mało kogo interesował poza grupami ekspertów, naukowców oraz działaczy PO. Zwłaszcza że zbliżało się lato i zwykły Kowalski nawet nie myślał o jesiennych wyborach, lecz zajmował się rezerwacją wakacji dla rodziny. W konsekwencji Tusk cały czas nie mógł przebić się przez dwóch sondażowych liderów, czyli Lecha Kaczyńskiego i profesora Zbigniewa Religę. A gdy do gry wszedł Cimoszewicz, to kandydat PO spadł na czwarte miejsce, a i na tej pozycji był – według niektórych sondaży – zagrożony przez Andrzeja Leppera. Wtedy strach zajrzał liderom Platformy w oczy, bo niewejście do drugiej tury oznaczało koniec „projektu”. Donald Tusk zażądał więc powołania odrębnego sztabu, tylko na kampanię prezydencką. Kampanią parlamentarną miał się zajmować Paweł Graś, a szefa kampanii prezydenckiej dopiero zaczęto szukać. Ja byłem wtedy już posłem do Parlamentu Europejskiego, z trochę innymi sprawami na głowie, ale gdy zadzwonił do mnie Grzegorz Schetyna i poprosił o spotkanie, przyjechałem do Warszawy, gdzie otrzymałem propozycję poprowadzenia kampanii prezydenckiej Tuska.

I co wtedy?

Oczywiście zgodziłem się. Schetyna znał mnie z kampanii wrocławskich, Tusk – z prowadzonej przeze mnie ogólnopolskiej kampanii referendalnej PO w sprawie akcesji Polski do Unii Europejskiej w 2003 roku. Na jego pytanie o mój pomysł na kampanię odpowiedziałem, że trzeba zacząć od badań. Po reakcji miałem wrażenie, że to była jakaś nowość w praktyce Platformy, zwłaszcza że funkcjonując bez subwencji z budżetu państwa, na takich wydatkach wtedy oszczędzano. Jednak zapadła zgoda i przeprowadziliśmy badania elektoratu na całkiem dużą skalę. Wtedy okazało się, że wbrew przekonaniu doradców Tuska jego rozpoznawalność – mimo że niemal codziennie występował w telewizji – jest relatywnie niska. I co ważne, prawie w ogóle niekojarzona z formatem prezydenckim. Wtedy już prawie od 4 lat istniała TVN24. Pamiętam podniecenie każdego z posłów zaproszonych do skomentowania tam jakiegoś wydarzenia politycznego. Oni naprawdę sądzili, że to jest równoznaczne z przebiciem się do świadomości wyborców jako politycy z „pierwszej ligi". Jednak badania wykazały, że ma to ograniczone znaczenie, a wielu z tych częstych gości anteny jest postrzeganych jako komentatorzy, a nie kreatorzy życia politycznego. Jest tak zresztą do dzisiaj, bo proszę zwrócić uwagę, jak często w TVN (zarówno w kanale informacyjnym, jak i wydaniu głównym) występują choćby Katarzyna Lubnauer czy Barbara Nowacka. Gdybyż to miało przełożenie na zachowania wyborców, Nowoczesna oraz Inicjatywa Polska byłyby na czele sondaży partyjnych. A nie są… Innym przykładem jest historia Palikota. Był taki czas, gdy mówiono, że ma abonament na występy w najpopularniejszym politycznym talk-show, jakim jest *Kropka nad i*. Nie było chyba tygodnia, by nie dzielił się tam swoimi refleksjami. I jak skończył?

Palikot jest poza polityką. Co pokazały te badania? Czasami jest tak, że analiza wniosków z badań to jeden z ważniejszych momentów w sztabie.

Tak jest w istocie, i dobrze, jeśli tej analizy dokonuje profesjonalista, a nie ludzie ze sztabu, bo oni zazwyczaj są pozbawieni odpowiedniego dystansu do kandydata czy własnej formacji i mają tendencje do lekceważenia wniosków, które nie pasują do jego idealnego wizerunku lub wyobrażenia o partii. (To był moim zdaniem jeden z poważniejszych błędów sztabu PO w 2015 roku).

Takie jest moje doświadczenie już od kampanii Rafała Dutkiewicza w 2002 roku. My, członkowie jego sztabu, wiedzieliśmy, że to profesjonalista i człowiek prawy, zaangażowany w przeszłości w opozycję demokratyczną, choć nie w pierwszym szeregu. Jednak wyborcy tego nie wiedzieli, bo jego rozpoznawalność wyszła z badań na poziomie kilku procent, a miał potężnych konkurentów, jak wrocławska legenda – Władysław Frasyniuk, niedawny minister ds. UE i były szef ZChN – Ryszard Czarnecki czy popierana osobiście przez Aleksandra Kwaśniewskiego – Lidia Geringer de Oedenberg, była dziennikarka, a później szefowa regionalnej TVP oraz prestiżowego festiwalu Wratislavia Cantans. Aby zaradzić temu problemowi, zarządziłem wtedy przeprowadzenie szerokich badań fokusowych, którą to metodę poznałem podczas stypendium w USA kilka lat wcześniej. Myślę, że w polskiej polityce było to wówczas novum, które jednak pozwoliło nam tak sformatować wizerunek kandydata, że wygrał zdecydowanie pierwszą i drugą turę. Z kolei w 2005 roku po przeprowadzeniu pogłębionych badań socjologicznych uświadomiliśmy kandydatowi, że bez komunikatu do ludzi wprost, że chce zostać prezydentem Rzeczpospolitej, nie pokona Lecha Kaczyńskiego – byłego zastępcę Lecha Wałęsy w „Solidarności”, prezesa NIK, ministra sprawiedliwości i prokuratora generalnego, zapamiętanego jako „bezwzględny szeryf”, Włodzimierza Cimoszewicza – byłego premiera oraz kandydata lewicy na prezydenta, a także profesora Religi, który był znany „pod strzechami” z ratowania ludziom życia. Przeprowadziliśmy więc akcję billboardową: „Prezydent Tusk – człowiek z zasadami”, któremu towarzyszył bardzo dobry spot wymyślony przez Natalię De Barbaro

i nakręcony przez Jana Kidawę-Błońskiego. W konsekwencji wyborcy zaczęli widzieć w Tusku kandydata na prezydenta Rzeczpospolitej. To był moment kluczowy dla jego rozpoznawalności oraz prezydenckiego wizerunku, który jest w takiej kampanii niezbędny, bo sama rozpoznawalność – o czym przekonał się wcześniej Jacek Kuroń – do zwycięstwa w wyborach prezydenckich nie wystarczy. Później było utrwalanie tego wizerunku, między innymi poprzez organizację spotkań z liderami europejskimi (na przykład z premierem Chorwacji w Ratuszu gdańskim, z Angelą Merkel na Zamku Królewskim w Warszawie), które miały oprawę niemal prezydencką. Zupełnie nieoczekiwany, ale bardzo pozytywny pod wieloma względami był wyjazd do Grodna ze wsparciem dla represjonowanych działaczy Związku Polaków na Białorusi. Tego pierwotnie w planach sztabowych nie było. Sam Tusk długo się wahał, czy tam w czasie kampanii jechać, jednak prośby od działaczy ZPnB były tak silne, że wyprawę, zresztą moim prywatnym samochodem i ze mną jako kierowcą, naprędce zorganizowaliśmy.

Wtedy z formatowaniem wizerunku kandydata było o tyle łatwiej, że programów politycznych w stacjach telewizyjnych i radiowych i w ogóle mediów było dużo mniej niż dziś. Nie było jeszcze w użyciu mediów społecznościowych, więc dużo mniej informacji – tematów, faktów, zdarzeń – przechodziło przez „maszynkę do mięsa”, jaką są media. Wtedy doświadczeni dziennikarze, którzy przed publikacją lub emisją materiału wykonują solidną pracę analityczną, mieli większe znaczenie dla jakości przekazu niż obecnie. Dzisiaj obowiązuje zasada: kto szybszy, ten lepszy, a głównym kryterium oceny pracy mediów jest cytowalność. Wtedy o wiele wolniej i mniej się „mieliło” w tym medialnym młynie, ale informacje były rzetelniejsze.

I przez to właśnie taka historia jak „dziadek z Wehrmachtu” mogła być tematem na wiele dni, a nie na godziny.

Teraz przy każdej budzącej dużo emocji historii w internecie pojawiają się chmary trolli, zastępy zwolenników i przeciwników – czasami są to wręcz całe ich „farmy”, hodowane na takie okoliczności przez lata. Wiemy już, że na potrzeby sztabów wynajmowane są firmy, których zadaniem jest wręcz zarzucenie treścią w internecie. Ludzie się w tym wszystkim na koniec gubią. I dlatego współczesne kampanie nazywam „hybrydowymi”, bo – jak wojny hybrydowe – toczą się równolegle na wielu, pozornie odległych płaszczyznach. I wszystkie chwyty są dozwolone, a dezinformacja i informacja są po prostu bronią, którą trzeba się posługiwać, bo „jak nie my ich, to oni nas”.

Jak radził pan sobie jako szef sztabu z przeładowaniem informacyjnym? To codziennie od świtu do późna w nocy setki telefonów, esemesów. Ogromna presja.

Fakt, szef sztabu musi mieć silną konstrukcję psychiczną i twardą – nawet jak na warunki polityczne – skórę, by wytrzymać presję, zwłaszcza w finale każdej kampanii. A już zwłaszcza tego kandydata lub partii, które grają o najwyższą stawkę. Kluczowa jest zatem dobra organizacja pracy sztabu, jego struktura i podział zadań. Pamiętam, jak drażniło to wielu działaczy PO, gdy pierwsze tygodnie kampanii parlamentarnej, w maju 2011 roku poświęciłem na przedyskutowanie zaproponowanego przeze mnie schematu konstrukcji sztabu i dobór odpowiednich osób do kierowania poszczególnymi komórkami. Ludzie z terenu chcieli już ulotek, plakatów, rozmów o lokalnych problemach do wykorzystania w przekazie ogólnokrajowym. Oczywiście najlepiej osobiście z szefem sztabu.

Co wtedy? Podobno większość bitew wygrywa się poprzez przygotowania do nich. Czyli jeszcze przed walką.

Wiedziałem, że bez należytego rozdziału kompetencji (na tamtym etapie jeszcze nie zadań) z biegiem kampanii utonę w powodzi telefonów, e-maili

czy osób czekających w sekretariacie na osobistą rozmowę. Stworzenie w miarę samodzielnych zespołów odpowiedzialnych za: 1) kampanie w terenie, 2) za eventy 3) za publikacje, w tym osobno za treści i projekty (graficy z agencji wybranej do współpracy mieli obowiązek pracy w biurze sztabu, a nie w swojej dotychczasowej siedzibie), 4) za dystrybucję, 5) za kampanię w internecie, 6) za kampanię door-to-door, 7) za badania, 8) za nasłuch mediów i 9) za przygotowywanie reakcji na ataki konkurentów – to znacznie ułatwiło późniejsze działanie całemu sztabowi. Szefowie wszystkich zespołów zbierali się dwukrotnie w ciągu dnia (o 8:30 i 20:30), czyli po porannych wywiadach radiowo-telewizyjnych oraz po wieczornych programach informacyjnych i publicystycznych, by przeanalizować aktualną sytuację, zaplanować działania i następnie je wspólnie omówić. Mam przekonanie, że taki system pracy zapewnił funkcjonalność i pomógł w pokonaniu stresu związanego z krytycznymi ocenami kampanii w opiniotwórczych mediach, wewnętrzną konkurencją na listach, której ulegają nawet najpoważniejsi politycy, a także ze spotkaniami w gabinecie premiera z nim osobiście i z jego doradcami, by wytłumaczyć podjęte decyzje oraz wyjaśnić sytuacje konfliktowe. A takich jest – proszę mi wierzyć – w każdej kampanii niemało. Dlatego dobrze, jeśli szefem sztabu jest osoba niekandydująca, ponieważ liczba konfliktów oraz poziom nieufności do sztabu kierowanego przez osobę startującą niewspółmiernie wzrastają, co obserwowałem w nieudanej kampanii parlamentarnej PO w 2015 roku, kierowanej przez Marcina Kierwińskiego.

Przenieśmy się do 2011 roku. Tusk jest już premierem. Pamiętam dobrze tę kampanię. W pewnym momencie szła PO bardzo średnio. Jest już wrzesień 2011, media spekulują o możliwości porażki. Tusk wsiada do tuskobusa, pan jest szefem tamtej kampanii. Jak to było?

Inteligencja emocjonalna Tuska była w tej formule niezwykłym atutem i sprawiała, że był przekonujący dla wyborców. W przekazie dominowały

jeszcze wtedy stacje telewizyjne, ale funkcjonowały już nieźle także media społecznościowe. Środowisko medialne powoli się zmieniało, więc gdy Tusk wyszedł do zwykłych, a nie podstawionych ludzi, zdominował przekaz autentyzmem i naturalnością. Nie robił tego tak, jak robi to obecnie PiS, gdy ich wiece w kampaniach są pozorowane. Tam, gdzie przyjeżdża premier Morawiecki czy prezydent Duda, zwożeni są wcześniej działacze PiS z okolicznych miasteczek. To nie jest autentyczne spotkanie. Sztab Tuska tymczasem najpierw ogłaszał, gdzie przyjedzie tuskobus, i ludzie tam przychodzili, a on z nimi rozmawiał. Także z osobami nieprzychylnie lub wrogo nastawionymi, jak kibice czy wręcz kibole. I to było kluczowe, czego dowodzi negatywny przykład kampanii Komorowskiego w 2015 roku. Wówczas jego sztab postanowił wykorzystać format tuskobusa, ale w nieco innym, „poszerzonym" kształcie. Wysłał w teren kilkanaście bronkobusów, ale w żadnym Bronka nie było. Zamiast entuzjazmu na powiatowych ryneczkach było więc rozczarowanie, bo na rozmowę z lokalnym działaczem lub nawet posłem PO dyżurującym w takim bronkobusie nikt ochoty nie miał. Ludzie chcieli rozmowy z kandydatem, a nie jego zapleczem.

Miałem wtedy wrażenie, gdy rozmawiałem w kuluarach, że politycy PO byli przekonani, że tuskobus skończy się katastrofą.

Miał pan dobre wrażenie. Było takie ryzyko, bo pierwsze podejście skończyło się autentyczną katastrofą. Przypominam, że Donald Tusk pojechał – jeszcze bez kampanijnego autobusu – w połowie sierpnia do małej miejscowości na Mazowszu, która ucierpiała po przejściu nawałnicy i usłyszał słynne pytanie: „Jak żyć?" od Stanisława „Paprykarza" Kowalczyka. Tusk chciał być empatyczny i głównie słuchał, więc jego rozmówca – zresztą człowiek niezwykle gadatliwy – zdominował całe spotkanie. A było ono transmitowane na żywo we wszystkich telewizjach informacyjnych i wyszło, że premier nie ma nic do zaproponowania poszkodowanym. Zręcznie to wykorzystało zresztą PiS, przysyłając tam wójta Obajtka z folią

oraz Jarosława Kaczyńskiego na wspólną konferencję. Mając doświadczenie brudnych zagrywek PiS z 2005 roku, uznaliśmy, że to była ich ustawka i że będzie ich więcej, więc odradzaliśmy – jako sztab – wyjazdy na bezpośrednie spotkania z wyborcami. I one na jakiś czas ustały, ale w ostatnim miesiącu kampanii, kiedy wszystko trzeba postawić na jedną kartę, premier zdecydował się na tuskobus i prawdziwą rozmowę z ludźmi.

To też trwało. To nie był wyjazd na jeden–dwa dni.

Tak, to było dzień w dzień, przez kilka tygodni. Równocześnie w telewizji była oferta programowa, czyli 300 miliardów – obietnica, że PO taką kwotę wynegocjuje z UE i przeznaczy na dalszą modernizację. Później mobilizacyjny spot: „Oni pójdą głosować, a Ty?”. To była już zupełnie inna kampania niż ta, którą prowadziłem w 2005 roku. Tamta była bardzo spokojna, zatrzęsła nią dopiero historia o dziadku z Wehrmachtu. Rozgrywała się wyłącznie w mediach tradycyjnych, kanały komunikacji były mocno ograniczone. W 2011 roku było już całkiem inaczej i mam wrażenie, że odnaleźliśmy się w tych nowych okolicznościach. Ani na moment nie straciliśmy przewagi w sondażach, choć eksperci od analizy badań przestrzegali nas przed wypływem elektoratu od PO do Palikota. I także mimo – czasami wręcz histerycznej – krytyki naszych działań ze strony liberalnych mediów (zwłaszcza „Gazety Wyborczej”), że kampania ospała, a spot o 300 miliardach nudny i nietrafiający – w przeciwieństwie do dynamicznej kampanii PiS – do młodego pokolenia, które jakoby miało rozstrzygnąć o wyniku tamtych wyborów. Wytrzymaliśmy jednak tę presję i zrealizowaliśmy plan kampanii wypracowany jeszcze w maju–czerwcu, w oparciu o bardzo poważne badania socjologiczne, które bardzo kompetentnie analizowała nam pani Agnieszka Plencler – reprezentująca wtedy jedną z butikowych agencji badawczych.

Ale i tak w jednym i drugim przypadku potrzebne było zbudowanie rozpędu, impetu. Jedno musi wynikać z drugiego – trzeba to zrobić,

bo samo w polityce nic się nie dzieje.

Badania, które analizowała pani Plencler, wykazywały jednoznacznie, że mimo niezachwianej sympatii do Tuska około 30 procent elektoratu pozostałe do pozyskania 10–15 procent oczekuje rozliczenia z pierwszej kadencji oraz konkretnej oferty na kolejne cztery lata. Ten segment elektoratu, doceniając wielkie inwestycje infrastrukturalne, bardziej wiązał je z funduszami europejskimi niż z osobistymi osiągnięciami konkretnych ministrów. Trochę na zasadzie „mając takie pieniądze z Unii, każdy rząd umiałby te autostrady i stadiony zbudować". Wyborcy ci dostrzegali jednak istotną różnicę między politykami PO a PiS, SLD czy Ruchu Palikota. To było doświadczenie w wykorzystywaniu europejskich funduszy („oni już wiedzą, jak to robić, a inni dopiero będą się uczyć") oraz bardzo dobra pozycja ludzi PO w Unii Europejskiej (Jerzy Buzek był przewodniczącym Parlamentu Europejskiego, Janusz Lewandowski – komisarzem UE ds. budżetu, a Radosław Sikorski postrzegany był jako obyty światowiec). Te badania pozwoliły nam stanąć twardo na ziemi i zrozumieć, jaki jest poziom percepcji polityki przez zwykłego Kowalskiego, który rozważa udział w wyborach, ale jest poza dwoma głównymi, około trzydziestoprocentowymi blokami elektoralnymi czy w ogóle poza grupami zdecydowanych wyborców tej czy innej formacji politycznej. I po raz kolejny uświadomiły nam, że celem udanej kampanii wyborczej nie jest „nauczanie" wyborców o zawiłościach polityki, ale udana komunikacja z nimi na ich poziomie percepcji. Niby truizm, ale obserwuję, że jest to nadal obecna u wielu sztabowców oraz publicystów przypadłość – przekonanie, iż zwykły Polak żyje sprawami publicznymi w takim samym lub przynajmniej podobnym wymiarze, co ludzie zawodowo zajmujący się polityką. A tak nigdy nie było, nie jest i zapewne nie będzie. Jednak jeszcze w 2015, a nawet w 2019 roku dostrzegałem u różnych sztabowców i komentatorów ten syndrom.

Czyli jaki był plan?

Nasz plan na kampanię w 2011 – przygotowany w oparciu o właściwą analizę poważnych badań – był taki. Etap pierwszy: rozliczenie z pierwszej kadencji („Polska w budowie”), ale bez samochwalstwa, tylko skromnie, z przyznaniem, że nie wszystko jeszcze zostało zrobione, ale to ludzie PO wiedzą najlepiej, jak i co jeszcze trzeba zrobić. Etap drugi: oferta wynegocjowania 300 miliardów złotych i rozpisanie tej kwoty na zrozumiałe dla ludzi inwestycje (na przykład ile można wybudować za to szpitali lub szkół, a nie tylko kilometrów nowych autostrad). Etap trzeci i najtrudniejszy do wymyślenia to mobilizacyjny finał. Tu swoją znaczącą rolę odegrał tuskobus oraz spot „Oni pójdą głosować, a Ty?”.

A ten spot, o którym pan mówi? Mocny, brutalny, na pewno dobrze przemyślany. Kadry wywołujące emocje, sceny spod Pałacu Prezydenckiego i demonstracji w obronie smoleńskiego krzyża. Co państwa do jego publikacji skłoniło? Bo wtedy wywołał lekki szok.

W sztabie powstało kilka koncepcji spotu mobilizacyjnego. Od standardowych apeli premiera na tle flagi o „udział w tych najważniejszych wyborach” lub zaangażowania autorytetów w namawianie na udział w głosowaniu poprzez spot złożony z agresywnych wystąpień Jarosława Kaczyńskiego (koncept bez powodzenia wykorzystany w 2015 roku w kampanii prezydenckiej Bronisława Komorowskiego), aż do nowatorskiego projektu stworzenia spotu bez polityków i celebrytów, ale opartego o dokumentalne nagrania z udziałem zwykłych ludzi uczestniczących w demonstracjach organizowanych przez PiS. Jego pomysłodawcą był Witold Bereś, który doradzał sztabowi. Dwa pierwsze koncepty były standardowe, a więc i bezpieczne. Trzeci i czwarty – ryzykowne, bo oparte o negatywne emocje. Zasadnicze pytanie było, nie jak zareagują na to zdecydowani przeciwnicy PiS i Kaczyńskiego, bo to wiadomo i bez żadnych badań, ale o reakcję wyborców niezdecydowanych, bez których pozyskania zwycięstwo nie jest możliwe.

Ponownie więc skorzystałem z doradztwa pani Agnieszki Plencler, która zaproponowała przebadanie reakcji widzów metodą wychodzącą poza słowne deklaracje, lecz opartą o nowoczesne technologie neuromarketingowe.

Co to znaczy? Proszę wyjaśnić, co to znaczy w kontekście polityki.

To była wówczas bardzo nowatorska metoda badawcza, nigdy wcześniej w Polsce (a może i Europie) nieużywana. I zdecydowałem się z niej skorzystać, czyli zaufać innym analizom niż dotychczas. Czułem, że trzeba pójść o krok dalej, szczególnie że na klasycznych badaniach jakościowych spoty emocjonalne zostały odrzucone jako niepasujące do narracji PO. W racjonalnych deklaracjach badani uważali, że nie wypada Platformie schodzić do poziomu komunikacji PiS i posługiwać się skrajnymi emocjami, jednak dokładna analiza badań fokusowych podpowiadała nam, że to „zasłona dymna", polityczna poprawność, jaka często pojawia się w dyskusjach podczas grup fokusowych. Czuliśmy, że ludziom potrzeba dodatkowej energii i autentycznej mobilizacji wynikającej z żywych emocji. Wyniki badań neuromarketingowych wskazały na spot „Oni pójdą głosować, a Ty?", a badań w grupach fokusowych – na spot z apelem profesora Władysława Bartoszewskiego o udział w wyborach. Były one jak awers i rewers tej samej monety, przy czym badania spotu „Oni pójdą głosować, a Ty?" ujawniły, że u badanych pojawia się silna emocjonalna reakcja. Pracowaliśmy więc nad nim dłużej, a nasi spece od montażu wręcz wymieniali poszczególne sceny – zgodnie z reakcjami badanych widzów. Użyliśmy w ostatnich dwóch tygodniach obu spotów, choć „Oni pójdą głosować, a Ty?" intensywniej. Poza wszystkim była to także lekcja o tym, że warto na komunikację patrzeć z różnych perspektyw i nie bazować wyłącznie na tym, co ludzie mówią lub czego nie mówią w czasie tradycyjnych badań.

A w tym czasie Jarosław Kaczyński – wbrew zachwytom redaktorek i redaktorów warszawskich mediów – miał tradycyjną kampanię. PiS, ow-

szem, przygotowało dobry spot o tym, że młodzi nie mogą przebić szklanych drzwi do kariery, ale ani oni nie byli wiarygodni dla młodego elektoratu, ani młodzi wyborcy nie decydują w Polsce o wynikach wyborów. Był to więc strzał kulą w płot. Prezes PiS, owszem, codziennie odwiedzał kolejne powiaty, ale miał tam typowo kameralne konferencje prasowe na tle rolniczego pola lub placu zabaw dla dzieci. Nie było entuzjazmu, tłumów, impetu. Dlatego też i przegrał. To była różnica między kampanią PiS wtedy a kampanią Tuska. Kampania PO – z jednej strony bardzo przemyślana, przebadana i używająca nowoczesnych metod i narzędzi, jak neuromarketing, a z drugiej tuskobus, czyli kampania bliska problemom powiatowych miasteczek, które swoje troski powierzały empatycznemu premierowi. W kampanii PiS nie było wtedy ani jednego, ani drugiego, co uległo jednak zmianie już w 2015 roku.

To były jeszcze czasy przed rozwiniętą epoką internetu i social mediów, chociaż już odgrywały rolę. Ten spot działał w telewizji. Dziś narracja mediów (nie mówię, że prawdziwa) jest na Twitterze. Telewizja traci na znaczeniu, tak jak spoty. I w mediach społecznościowych jest też coraz bardziej polityka.

Zgoda, najlepszym dowodem na to jest kampania Szymona Hołowni w 2020 roku. To był oczywiście bardzo specyficzny czas – rok pandemii i lockdownu. Dla kontrastu już w listopadzie 2019 roku Władysław Kosiniak-Kamysz zaczął swoją kampanię i zyskał polityczny rozpęd, który najlepiej widać było na ogromnej konwencji w Jasionce pod Rzeszowem w marcu 2020. Był entuzjazm tysięcy uczestników oraz naprawdę dobre, programowe i równocześnie emocjonalne wystąpienie kandydata. Później to „siadło” przez lockdown. Trzeba było przenieść kampanię do mediów społecznościowych, a najlepiej do tego przygotowany był właśnie Hołownia. Był tam obecny i popularny już wcześniej – jako publicysta, gwiazda telewizji, a jednocześnie jako zaangażowany społecznie człowiek. To stało

się wtedy bardzo istotne, bo tygodnie spędzone na kwarantannie, przy komputerach od rana do wieczora, zmieniły kanały komunikacji wyborczej na dobre.

Teraz takie kampanie jak tuskobus by w ogóle zadziałały? Wszystko jest rozbite na Twitterze na drobne kawałki, relacje.

Dziś takie wyjazdy i spotkania nadal są niezbędne, ale jednocześnie dużo bardziej ryzykowne. Przekonał się o tym choćby były brytyjski premier Gordon Brown w 2010. W trakcie kampanii podeszła do niego kobieta. Wysłuchał jej, ale gdy wsiadał do samochodu, to podzielił się z kimś siedzącym w środku dość cyniczną uwagą na jej temat. I to uchwyciła jakaś włączona kamera, być może z telefonu. Dzisiaj to uciążliwa codzienność polityków. Jeszcze nie tak dawno można się było odgrodzić od kamer za pomocą ochroniarzy, a teraz każdy ma telefon komórkowy, którym można nagrać film potencjalnie wpływający na przebieg kampanii. To jest pole minowe. Polityk musi wychodzić na nie dwa razy lepiej przygotowany niż w 2005 czy 2011 roku i bronić się naturalnością i autentycznością.

Teraz bycie politykiem jest chyba ogólnie dużo trudniejsze. Z wielu względów, także z tego, o którym pan mówi.

Przez to, że można być sfilmowanym w każdej sytuacji, polityk stale musi być skoncentrowany i gotowy do rozmowy nawet z najbardziej agresywnym wyborcą. I mieć świadomość, że cokolwiek zrobi – dowolny, nawet niewinny czy żartobliwy gest – może się znaleźć w internecie w innym kontekście i może mieć polityczne znaczenie. Doświadczył tego Bronisław Komorowski, który na żadne krzesło w japońskim parlamencie w 2015 roku nie wszedł, ale taka powstała narracja i na otwartych wiecach musiał się mierzyć z tą plotką, zamiast mówić o swoich zamierzeniach, o swoim programie. W ogóle to była specyficzna kampania. Jedyna, jaką pamiętam, gdy nie złożono żadnej obietnicy wyborcom, za to często się tłumaczono:

To nie było krzesło. Wcale nie zasnął na Radzie Krajowej PO. Tamten sztab żadnej oferty ani planu kampanii nie sformułował, tylko liczyli, że jakoś dowiozą początkową sondażową przewagę do końca. A nie dowieźli nawet do pierwszej tury. Za mało było propozycji, tak samo zresztą jak u Rafała Trzaskowskiego w 2020 roku. Amerykańscy sztabowcy często powtarzają: Wyborca nie głosuje na to, co było, lecz na to, co będzie. Te decydujące kilka–kilkanaście procent wyborców dokonuje wyboru oferty na lepsze życie. Historyczne odniesienia, geopolityka, są ważne dla świadomych obywateli, ale w demokracji głos mają również ci, którzy sprawami publicznymi się nie przejmują, a politykę oceniają przez pryzmat własnych, materialnych korzyści lub przynajmniej takich obietnic.

Czy politykę współczesną i tę sprzed ponad 16 lat coś w ogóle łączy?

Powiem tak: polityków łączy już niewiele. Zwłaszcza współczesnych z tymi z początku lat dwutysięcznych. Wtedy jeszcze teoretycznie istniała jakaś platforma politycznej współpracy, porozumienia co do fundamentów ustrojowych i kierunków strategicznych. Znaczenie miały również więzi z opozycyjnej przeszłości, co się przejawiło choćby we wspólnym starcie PO i PiS w wyborach samorządowych w 2002 roku. Dziś to wszystko legło w gruzach, a w zawodowej polityce coraz więcej jest cynicznych i bezwzględnych karierowiczów nastawionych na szybki zysk.

A rozmowy ze sztabowcami „drugiej strony” – zdarzały się wtedy? Teraz? Na przykład żeby ustalić warunki debaty.

Wtedy tak. Chociażby z Michałem Kamińskim czy Adamem Bielanem znaliśmy się z Parlamentu Europejskiego, więc było wiele okazji do rozmów i ustaleń. Jednak już wtedy coraz większy wpływ na strategię PiS mieli gracze bezwzględni, co widać choćby po odejściach z tej partii ludzi z opozycyjną przeszłością.

A media? Jak zachowywały się media w 2005 i teraz?

Media nie były podzielone na dwa obozy, jak dziś. Media partyjne PiS nie istniały jeszcze. Owszem, istniało już Radio Maryja i odegrało swoją rolę w budowie czarnej legendy „dziadka z Wehrmachtu" i mobilizacji wyborców przeciwko Tuskowi, ale bracia Karnowscy byli wówczas dziennikarzami naprawdę publicznej TVP. Jednego z nich pamiętam z wieczoru wyborczego Tuska w 2005 roku. Obserwując ich wtedy, w ogóle bym nie podejrzewał, że 16 lat później odnajdą się w roli oddanych koryfeuszy władzy. A są – jak mniemam – wręcz ideologami obozu rządowego, ustalającymi z Nowogrodzką linię propagandy, a może i strategię polityczną PiS. Radykalizm i pomieszanie ról dziennikarza z politycznym spin doktorem obserwuję jednak także po stronie mediów sympatyzujących z opozycją.

Na szczęście moim zdaniem nie dotyczy to dziś wszystkich dziennikarzy [śmiech]. Ale nie było też mediów społecznościowych w 2005 roku. Internet odgrywał inną rolę.

Wtedy w internecie publikowały głównie duże redakcje, a mniej indywidualni ludzie. To ogromna zmiana. Dla sztabów wówczas internet to był kanał, gdzie trzeba było tylko i wyłącznie postawić „statyczną" stronę informacyjną o kandydacie. Komunikacja była jednokierunkowa. Nie było tak szybkiej wymiany informacji, możliwości celnej kontry między politykami, złośliwości na Twitterze, budowy wspólnot na Facebooku. Nie było oczywiście TikToka czy Instagrama jako kanałów komunikacji z młodymi. I nie było też wtedy – z takiego technicznego punktu widzenia – pomysłu, jak dotrzeć do młodych. Sztabowcy wiedzieli, że młodzi mogą sympatyzować na przykład z Tuskiem w 2005, ale jednocześnie nie mają motywacji, by chodzić i głosować. I nie wiedzieli, jak ich do tego namówić.

To akurat brzmi znajomo. Teraz te wyzwania są podobne dla partii.

Tak, ale teraz są kanały przynajmniej potencjalnego dotarcia do młodych. Wtedy wydawało się, że młodzieżówka załatwi sprawę. To było zupełnie

mylne podejście, bo młodzieżówka takich partii jak PO czy PiS to quasi-aparat partyjny, w którym ludzie szykują się do zawodowej polityki – a przynajmniej tak im się wydaje. A normalni młodzi wyborcy zawodową polityką się wręcz brzydzą, uważając ją za coś nieczystego. Żyją w swoim, bardzo prywatnym świecie i trzeba do nich docierać ich kanałami społecznościowymi. Nie na Facebooku czy na Twitterze, gdzie młodych jest niewielu. Jednak mnie, starego lisa, te podskoki i tańce młodych parlamentarzystów publikowane w młodzieżowych social mediach jakoś nie przekonują, bo ciągle wierzę, że polityka to sprawa poważna, a nie tylko show, i że on jeszcze długo nie zastąpi programu, idei i wartości.

A czy inwazja Rosji na Ukrainę coś zmieni w polityce?

W krótkim okresie – i nie mam złudzeń, nie dłużej niż trwanie wojny ukraińsko-rosyjskiej – ulegnie zmniejszeniu ostre napięcie polityczne w Polsce. Będziemy mieli atmosferę udawanej zgody wokół najważniejszych spraw publicznych, która jednak szybko minie, najpóźniej z chwilą ogłoszenia terminów wyborów. Nie wykluczam, że na fali „jedności" wokół zagrożenia ich termin zostanie przesunięty, wkrótce po zakończeniu inwazji rosyjskiej. PiS będzie chciało „skapitalizować" sondażowy wzrost poparcia, jaki przyniesie mu propagandowe rozgrywanie tematu wojny i bezpieczeństwa oraz związaną z tym dominację w mediach. Wszystkich, również tych, które na co dzień sympatyzują z opozycją. W wymiarze długoterminowym – wzrośnie w debacie publicznej znaczenie tematów związanych z wojskiem i obronnością, a w konsekwencji pewnej „militaryzacji" ulegną programy wyborcze i przekazy partii oraz kandydatów prezydenckich. Pewnie nie na taką skalę jak w Izraelu (w 2015 roku oglądałem spot Binjamina Netanjahu z nieco wcześniejszej kampanii wyborczej, w którym premier Izraela – oskarżany o korupcję – lekceważył wszystkie zarzuty opozycji jako nieistotne wobec jego starań zapewnienia bezpieczeństwa krajowi), ale

w ostatnich trzydziestu latach wolnej Polski temat wydatków na armię i bezpieczeństwo nigdy nie był wśród priorytetów.

ROZMOWA IX

MICHAŁ KABACIŃSKI

Polityka stała się wielkim tabloidem

Michał Kabaciński – poseł w latach 2011–2015. Szef i rzecznik prasowy kampanii wyborczych. Od 2016 roku właściciel agencji PR. Współpracuje z politykami przy kampaniach wyborczych, a także w bieżącej działalności. Wśród jego klientów możemy znaleźć takie nazwiska jak Władysław Kosiniak-Kamysz, Jacek Bury czy Krzysztof Hetman. Ważnym elementem jego działalności są również klienci biznesowi, którym często tłumaczy politykę.

Michał Kolanko: Patrzy pan teraz na Sejm z pewnego dystansu, ale jednocześnie śledzi jego działania. Na początek pytanie: Jak pana zdaniem zmienił się Sejm, politycy, ich zachowania i metody komunikacji w porównaniu do lat 2011–2015? Był pan wtedy posłem Ruchu Palikota.

Michał Kabaciński: Kiedy wchodziłem do polityki, to był analog, a nie cyfrowe rozdanie. Wtedy media społecznościowe stały na bardzo niskim poziomie. Wprawdzie istniał Twitter, ale to była, i nadal jest, niszowa społeczność. Wszelkiego rodzaju aktywności na Facebooku czy innych social mediach w 2011 roku postrzegano jako egzotyczne. Mniej więcej lata 2013–2014, a tak naprawdę 2015 rok był momentem przełomowym. Po raz pierwszy użyliśmy w kampanii prezydenckiej Janusza Palikota aplikacji Periscope do transmitowania na żywo wydarzeń. Korzystaliśmy też tak jak

sztab Andrzeja Dudy z Instagrama i publikacji treści na tym serwisie. To było absolutne novum w działaniach kampanijnych, ale jednocześnie początek rewolucji polityki, przemiany z analogowej na cyfrową.

Czyli wtedy Sejm był analogowy, a teraz jest cyfrowy?

Tak. Zaczęło się to zmieniać na przełomie 2014 i 2015 roku. Dlatego dziś cyfrowy wymiar świata polityki spowodował, że nabrała ona bardzo dużej dynamiki. Na przykład za moich czasów istniał jeszcze sezon ogórkowy jako określenie pewnego momentu wakacji, sezonu przejściowego. Dzisiaj już tego nie ma.

Dzisiaj mamy do czynienia z permanentną kampanią wyborczą. Media społecznościowe sprawiły, że trudno odróżnić czas kampanii od czasu niekampanijnego.

Obecnie nie ma takiego momentu, kiedy można powiedzieć: O, zaczyna się kampania. Ona trwa cały czas. Składa się na to kilka rzeczy. Po pierwsze, media społecznościowe i dostęp do informacji. Ludzie korzystają dzisiaj nie tylko z wieczornych wydań wiadomości, ale cały czas mają przy sobie informacje dzięki pojawiającym się paskom i powiadomieniom. Telefon gotuje się cały czas. Dziś wszystkie zachowania i wydarzenia w polityce nie rozkładają się na dni i tygodnie, ale na godziny. Rano coś robimy, a wieczorem może to być już nieaktualne, ponieważ chwilę po wydarzeniu na timelinie w mediach społecznościowych pojawia się coś innego.

A politycy i dziennikarze to wytrzymują? Rozmawia pan pewnie z nimi.

Większość polityków, z którymi rozmawiam, pamięta czasy przed cyfryzacją tej sfery. I mają jeden problem – trudno im znaleźć moment, w którym są w stanie coś zdiagnozować. Jeśli już coś mają zdiagnozowane i są w stanie przygotować działania odwetowe na konkurentów, to okazuje się, że

pojawiają się kolejne działania z ich strony. Tak politycy i dziennikarze stają się zakładnikami czasu. Za chwilę to, co robią, może być już przeterminowane. Pamiętam, że za moich czasów pewne wydarzenia trwały jeden, dwa, trzy dni. Na przykład weekendowe konwencje były najpierw zapowiadane, później rozpakowywane komunikacyjnie, i pozostawały aktualne przynajmniej do połowy następnego tygodnia. Dzisiaj może się to zdezaktualizować już tego samego dnia. To nowość.

> **Z jednej strony mamy deficyt czasu, ale chyba wiele zmieniły media społecznościowe. Pamiętam Sejm z 2011 roku, kiedy rozpoczynała się druga kadencja rządów Platformy Obywatelskiej. To, jak teraz politycy zwracają się do siebie w programach telewizyjnych, na Twitterze, sali sejmowej, 10 lat temu byłoby skandalem samym w sobie.**

To jest ta druga rzecz, o której chciałem powiedzieć. Z jednej strony cyfryzacja i rozwój technologiczny spowodowały, że polityka przyspieszyła. Ale z drugiej strony duży kamyczek do ogródka wrzuciła klasa polityczna. Nie ma co owijać w bawełnę. Kiedyś pewne kontrowersyjne rzeczy były krytykowane, na przykład wyraziste wypowiedzi Janusza Palikota. Jednak jak dzisiaj obserwujemy scenę polityczną, to Janusz Palikot wcale nie był politykiem o dużym temperamencie. Obecnie mamy wielu innych polityków używających ostrego języka, nazywających rzeczy po imieniu. Z tym że zaczynają to robić w bardziej chuligański sposób. Przeraża mnie to, że politycy zaczęli przekraczać wszelkie reguły i zasady. Jeszcze kiedyś mieliśmy tylko Janusza Palikota czy Stefana Niesiołowskiego. I to była bardzo krótka ławka. A dzisiaj odwrotnie. Krótką ławką możemy określić ludzi, którzy stosują wyważony język, jak Władysław Kosiniak-Kamysz. Po drugiej stronie mamy zaś Sławomira Nitrasa, który nie różni się niczym od typowego politycznego chuligana.

Ale jego bańka go kocha i każe mu dokładać cały czas do pieca. Po słowach o „opiłowaniu przywilejów katolików”, które padły w trakcie Campus Polska w sierpniu 2021, w mediach społecznościowych pojawiły się komentarze jego zwolenników: „super” i „tak trzeba”. Później mocno negatywnie wyraził się o rolnikach i Marku Sawickim.

To jest trzecia rzecz – tabloidyzacja polityki. Dzisiaj liczy się mocny tweet, mocna riposta, bo bańka oczekuje od polityków mocnych komunikatów. A politycy sami się napędzają. Reguły coraz bardziej się zamazują. Wiadomo też, że politycy w telewizji podczas wystąpień sejmowych tworzą pewnego rodzaju teatr. Chociaż też tutaj nastąpiła spora zmiana.

Zakładają maski. Pisał o tym Erving Goffman w książce *Człowiek w teatrze życia codziennego*.

Dziś trudno jest mi wyobrazić sobie sytuację, że po programie telewizyjnym politycy wsiadają do tej samej taksówki i jadą do domu poselskiego, gdzie w restauracji piją razem piwo lub wino, normalnie przy tym rozmawiając. Myślę, że moja kadencja była ostatnią, kiedy można było to zrobić, ja jeszcze miałem okazję być w tej normalności i usiąść po programie z politykiem innej opcji, i wypić lampkę wina czy szklankę whisky. Te czasy moim zdaniem już nie wrócą. Nie przy tym poziomie emocji i podziału, który jest skutkiem uzależnienia się polityków od bańki.

Ryzykuje pan, że ktoś zrobiłby wam zdjęcie w samochodzie i byłaby afera w pańskiej bańce, że brata się pan z wrogiem, a przecież nie wolno.

Opowiadam na własnym przykładzie. Po jednym z programów jechałem taksówką z Beatą Kempą i rozmawiałem z nią. Mamy normalny, ludzki kontakt. Nie było wtedy problemów, że posłowie z radykalnych ugrupowań rozmawiają ze sobą. Z kolei z posłem Solidarnej Polski Patrykiem Jakim

wymienialiśmy się podpisami pod projektami naszych partii. Teraz kompletnie sobie tego nie wyobrażam. Pomijam kwestie wspólnego biesiadowania i rozmów z posłem Zbigniewem Girzyńskim. Dzisiaj, jeśli twoje środowisko (bańka danej partii) w mediach społecznościowych zobaczyłoby to, oburzyłoby się. I pojawia się wspomniany wcześniej trzeci element – politycy stali się zakładnikami swoich baniek.

Wróćmy do konsumpcji mediów. Jeszcze 10 lat temu konferencje prasowe, przemówienia w Sejmie, na przykład drugie exposé Donalda Tuska, rozgrywały się głównie w telewizji. Teraz jest tego mniej. Też pan odnosi takie wrażenie?

Kiedyś kluczową rzeczą było ustawienie wydarzeń w Sejmie pod konferencję prasową. Uzgadnialiśmy to z dziennikarzami, czy gdzie indziej nie odbywa się inna konferencja. Zależało nam na tym, żeby znaleźć dobry czas antenowy, a inne wydarzenie nie kolidowało z naszym. Konferencje były okazją do przedstawienia działań. Wtedy Twitter służył do powiadamiania o konferencji. Docierało to jednak do wąskiej grupy ludzi. Dzisiaj jest odwrotnie. Konferencja prasowa nie musi się odbyć. Wystarczy, że pojawi się wpis w mediach społecznościowych. Ba, kwestie pandemiczne to przyspieszyły, ale nie trzeba nawet spotykać się z dziennikarzem, żeby robić politykę. Kiedyś konferencja prasowa w Sejmie była ważnym wydarzeniem, podczas którego dziennikarze podchodzili do mikrofonu i zadawali pytania.

I odbywały się one w sali numer 101. Sam bywałem tam wielokrotnie.

Tak, to była główna tuba do przekazywania partyjnych, klubowych i sejmowych pomysłów. Dzisiaj moglibyśmy siedzieć w gabinecie Janusza Palikota, będąc na Twitterze, i robić w ten sposób politykę. Wywołałoby to taki sam efekt.

Ale Jarosław Kaczyński nie jest na Twitterze, a robi politykę. To najważniejszy polityk w Polsce, jednak nie potrzebuje lajków, bycia na Twitterze. Mimo to wszyscy o nim mówią. On robi politykę w zaciszu gabinetu. Kiedy w 2021 roku rozpadła mu się większość sejmowa, to ją skleił. Zajęło mu to pół roku, ale zrobił to.

Jarosław Kaczyński osobiście nie używa Twittera. Byłoby to wielkim wydarzeniem. Ale nie musi mieć tam konta. On przemawia przez swoich polityków, działaczy, ministrów i sympatyków. Wystarczy, że Kaczyński powie coś w jednym małym wywiadzie, a i tak się to rozchodzi bardzo mocno dzięki temu, o czym mówiłem wcześniej. Oddziałuje też pośrednio na media społecznościowe. Kiedyś po słowach Jarosława Kaczyńskiego w porannym wywiadzie Donald Tusk musiał się do nich odnosić. Gdy Tusk wbiegał do Sejmu głównym wejściem, dziennikarze pytali go o to, co powiedział Kaczyński. A dzisiaj może być tak, że poranna wypowiedź Jarosława Kaczyńskiego jest już o godzinie 9.00 nieaktualna. Twitter i paski zaczęły konsumować treści szybciej niż wyborcy. Dziś news zjada kolejny news. Politycy mieli wcześniej pewną możliwość reglamentowania informacji, bo była na to przestrzeń. Odbywało się coś w rodzaju cenzurowania – na zasadzie: „dzisiaj wam damy to, jutro to”. W dobie mediów społecznościowych polityk czy sztabowiec mają bardzo ograniczone możliwości w tym zakresie.

A co dzisiaj zostało w polityce z Janusza Palikota? Poza wspomnieniem happeningów, postulatem laicyzacji państwa i atakiem na krzyż?

Wtedy nazywano to atakiem na Kościół, a dzisiaj – świeckim państwem i walką z pedofilią w Kościele. Oceniano jako atak na wartości i tradycję. Najłatwiej było zbijać argumenty w ten sposób. Dzisiaj widzimy to w jeszcze bardziej radykalnej wersji. Wystąpienia Janusza Palikota w ramach świeckiego państwa koncentrowały się wokół rozdziału państwa od

Kościoła, opodatkowania księży, likwidacji Funduszu Kościelnego. Obecnie ludziom to nie wystarcza. Dlatego domagają się rozliczenia za pedofilię, ujawniane są skandale seksualne wśród księży. Prawie wszystkie media liberalne mówią to co Palikot, ale razy dziesięć. W tym sensie można powiedzieć, że Palikot wygrał. Kiedy mieliśmy wieczorne narady, to podkreślaliśmy, żeby stonować przekaz, bo wyprzedzamy czas. Mówiliśmy często o tym, że to, czego się baliśmy w danym momencie, za parę lat będzie normą. Faktycznie dziś świeckość państwa jest normalnością.

Ale Palikot nie przetrwał w polityce. Idee może niektóre przetrwały, ale Palikot nie.

Idee rzeczywiście przetrwały. Na przykład kwestia konopi. Pamiętam, jak rozmawialiśmy z Andrzejem Dołeckim, który siedział za fiolkę oleju konopnego. Dzisiaj ten sam olej jest jednym z najbardziej perspektywicznych biznesów w naszym kraju. Większość start-upów będzie się opierała na olejach CBD. Kiedyś oceniano, że Palikot chce tylko skrętów. Teraz okazuje się, że mówił o biznesie wartym parę miliardów złotych. Można więc mówić o zwycięstwie, ale Palikot ostatecznie przegrał, bo nie ma go w polityce. Zdiagnozował dobrze pewne rzeczy, ale dzisiaj jest wyautowany. To pytanie do niego, czy dobrze się czuje poza polityką. Z tego, co wiem, nie może narzekać.

Przejdźmy do kampanii prezydenckiej z 2020 roku. Na tle tych poprzednich kampanii wyborczych, z 2011 i 2015 roku, są to zupełnie inne światy. Dużo się zmieniło.

Byłem zaangażowany w pierwszą fazę kampanii prezydenckiej w 2020 roku w sztabie Władysława Kosiniaka-Kamysza. Mogę to teraz ujawnić. Mieliśmy kompletnie nową rzeczywistość – pandemię. Mało kto był pewny, jak świat będzie wyglądać za rok. Pandemia wpłynęła też źle na przebieg kampanii. Przede wszystkim ograniczono spotkania z wyborcami, utrud-

niono proces wyborczy. Ale faktycznie kampania okazała się sprawdzianem umiejętnego przeniesienia polityki do sieci.

Na tym najbardziej skorzystał Szymon Hołownia, a nie Kosiniak-Kamysz.

Kosiniak-Kamysz stracił na tym, że zachował się tak, jak wszyscy powinni się zachować – zgodził się na zmianę terminu wyborów. Ale nie powinien zgadzać się na zmianę kandydata w Platformie. Chciał grać fair i dlatego pozostaje dzisiaj w politycznej mniejszości. Co do kampanii, przypominam sobie moment, kiedy sztaby wyborcze kandydatów zdały sobie sprawę, że polityka w sieci to nie tylko polityka wielkich miast. Kampania prezydencka w 2020 roku pokazała, że trzeba docierać do najmniejszych ośrodków. Kiedyś śmiano się z PiS, że stawiało na regionalizację kampanii marketingowych w sieci. Wtedy mówiono, że to trik w stylu Baracka Obamy, który bardzo mocno rozproszył swoje działania reklamowe oraz stargetował je do najmniejszych punktów wyborczych. Mam wrażenie, że w Polsce w 2020 roku był to taki game changer. Spadła liczba zapytań do domów mediów, a politycy zaczęli dostrzegać, że internet, Facebook, zaczynają dominować. Że w małych ośrodkach funkcjonuje nie tylko telewizja, media regionalne, ale dużo osób korzysta z sieci. Pamiętam, jak przeprowadziliśmy serię wirtualnych spotkań z Kosiniakiem-Kamyszem w dwunastu miejscowościach jednego dnia. Dzięki zaplanowanej kampanii wzmianki o spotkaniu i relacje pojawiły się w blisko pięćdziesięciu tytułach regionalnych, a zasięg tej akcji przekroczył kilkaset tysięcy. A wszystko w ciągu jednego dnia. To pokazuje, jak bardzo pandemia zmieniła przeprowadzanie działań wyborczych, ale też jakie możliwości dała cyfryzacja polityki.

Dużym wydarzeniem dla polityki można było określić kiedyś pierwszą piątkę Kaczyńskiego z 2019 roku. Donald Tusk w lipcu 2021 roku zdecydował się na powrót do polskiej polityki. To też game changer.

Dzisiaj mówimy o game changerach w dużych sprawach, często są to emocje. Nie są to konkretne merytoryczne propozycje. Ostatnim merytorycznym game changerem był program 500 plus. Faktycznie pojawienie się go zelektryzowało wyborców, a 500 plus stało się propozycją programową. Nie przypominam sobie, żeby od 2015 roku wydarzyła się podobna rzecz. Powrót Tuska na pewno jest dużym wydarzeniem, ale nadal nie wiemy, co to za powrót. To, że Tusk szefuje Platformie, to naturalne. Ale nie wiemy, czy jest kandydatem na premiera czy lidera bloku opozycyjnego. Nie wiemy też, czy ma pomysł, jak wyjść z bańki, której stał się więźniem, i czasem mam wrażenie, że z własnego wyboru.

Tusk mówi: Wygram z Kaczyńskim.

I to, komunikując się, głównie do bańki, do twardego elektoratu, który i tak by oddał głos na PO. Jak wspomniałem wcześniej, Tusk stał się zakładnikiem bańki, nie wiem, czy to jest jego strefa komfortu, ale jeśli poważnie myśli o utworzeniu czegoś więcej niż zrywu sympatyków KOD, to powinien szybko przemyśleć swoje działania. Faktycznie na początku silna polaryzacja miała sens, ale teraz? Kompletnie nie widzę tu planu, który ma się skończyć zwycięstwem opozycji. Bańka mnie ukrzyżuje za te słowa.

W pewnym momencie mieliśmy perfect storm. Polaryzacja, którą PO i PiS dopalały, do tego media społecznościowe, poczucie mniejszej reprezentatywności demokracji i teatru politycznego spowodowały, że mamy dzisiaj to, co mamy. 10 lat zajmuję się polityką i nie wiem, co wydarzy się dalej.

Chyba nikt nie wie. Media społecznościowe, cyfryzacja polityki spowodowały, że wyrównały się szanse.

Dzięki temu Michał Kołodziejczak z AgroUnii może wejść do polityki jak start-up. Tak samo Szymon Hołownia.

Weźmy prosty przykład. Ruch Palikota przy dzisiejszych możliwościach technicznych mógłby bardzo zdominować debatę publiczną i zaangażować użytkowników w sieci. On i tak robił to na ekstremalnie wysokim poziomie w latach 2010–2011. Ale jakbyśmy przełożyli sobie to na dzisiaj, pewnie wynik byłby inny. Można było porównać PO i PiS do dwóch największych plemion z bardzo dużą ilością sprzętu wojskowego. A wszyscy inni biegali z maczugami czy jeździli konno. Dzisiaj, w dobie cyfryzacji, wszyscy zostali wyposażeni w te same narzędzia. Ba, Szymon Hołownia potrafił stworzyć wokół siebie liczną społeczność w sieci i mimo braku subwencji, pieniędzy, dorównywał tym silniejszym. Cyfryzacja wyrównała więc w pewnym sensie szanse i stworzyła sytuację, że nie wiemy, co się wydarzy.

Jednak PiS moim zdaniem potrafiło dzięki swoim badaniom przewidzieć wiele rzeczy. Jeszcze przed wybuchem wojny PiS zapowiedziało ustawę w obronie ojczyzny. To się bardzo przydało później, ale w momencie zapowiedzi politycy PiS mówili mi, że ustawa będzie mieć też wpływ na elektorat.

To wielki problem dla opozycji, która będzie musiała się odnieść do tego. Gdy zacznie krytykować, to PiS będzie mogło wyciągnąć najcięższe działa, czyli zagrać na emocjach ludzi. Niesamowite jest to, że PiS potrafi się utrzymać dalej na nogach pomimo tylu nokautów, strzałów. Nadal stąpają twardo po ziemi. Widać, że ośrodek decyzyjno-analityczny PiS nie daje się wpędzić w paranoję, którą widzimy codziennie po stronie opozycji. Zresztą siłą PiS nie jest Kaczyński i jego zmysł, ich siłą jest słabość, bezradność i wspomniana wyżej paranoja opozycji.

Paranoja to jest dobre określenie. Czytałem ostatnio tweety polityków opozycji, ludzi z nią związanych, którzy pisali o spiskach PiS na przykład z Aleksandrem Łukaszenką.

To kolejny element zmiany polityki. Polityka stała się wielkim tabloidem. Kto da mocniejszy tytuł, wpis, komentarz, staje się bohaterem w swojej bańce. To niesamowicie niepokojące, bo powoduje, że partie i politycy w ogóle zapominają o rozszerzaniu elektoratu. Skupiają się na tym, kto i jak dużo osób poda dalej ich wpis. To mnie przeraża.

Jest jeszcze jedna rzecz. Nie działają też przekazy dnia. Nie da się upilnować w mediach społecznościowych wszystkich posłów. Poza tym jest wielu ludzi, celebrytów zwykle, którzy postrzegani są jako politycy z danej partii, a formalnie nimi nie są.

Przekaz dnia, praca w biurze prasowym, należy do jednej z trudniejszych rzeczy w dzisiejszej polityce. Tego nie da się zrobić tak jak kiedyś, bo nie można upilnować 200 posłów i posłanek, swoich działaczy, przed wpisami w social mediach. Oni, w Pcimiu czy Radzyniu Podlaskim, mogą powiedzieć coś głupiego i dzięki nagraniom w sieci stanie się to tematem numer jeden w mediach centralnych. Kiedyś tak to nie działało. Więc w tym sensie polityka bardzo się zmieniła. A jeśli chodzi o zacieranie się polityków i sympatyków, którzy swoją popularnością chcą wspierać różne środowiska, to mam tu bardzo krytyczne zdanie. Uważam, że albo jest się publicznie dziennikarzem, albo politykiem. Nie zabraniam kontaktów i relacji polityków z dziennikarzami, ale trzeba się zdecydować – prowadzisz tygodnik czy aspirujesz do kandydata na europosła.

A czy można wyjść z polityki? Pana historia pokazuje, że chyba nie da się za bardzo. Bo chociaż nie jest pan posłem, to nadal pan zajmuje się kampaniami i w pewnym sensie polityką.

Polityka uzależnia i wciąga. Mam ten komfort, którego nie mają wszyscy byli politycy. Często z nimi rozmawiam i widzę w ich oczach ten głód i chęć powrotu, ale frustrują się, bo nie mają na to większych szans. Pytają mnie, jak ja sobie z tym radzę, byłem w krajowej polityce, widziałem i kre-

owałem wydarzenia polityczne u boku Janusza Palikota, jednej z najbardziej wyrazistych postaci polityki. I wypadłem. Ale mam właśnie ten komfort, że od początku wiedziałem, co chcę robić po byciu posłem. W 2016 roku założyłem agencję PR, która poza działaniami w sektorze biznesowym pracuje dla polityków, partii i komitetów wyborczych. Ja może nie jestem już na pierwszej linii, ale polityką i z politykami żyję na co dzień, mam z nimi stały kontakt, bo ze sobą współpracujemy. Dziś, jak wtedy, moją codziennością są rozmowy po zakończonym programie, takim jak *Kropka nad i*, z politykiem, który jest klientem mojej agencji.

A czy politykę zmieni inwazja Rosji na Ukrainę?

To koniec Zbigniewa Ziobry w polskiej polityce. Ale od początku: wydaje się, że wojna w Ukrainie może poważnie wpłynąć na polską politykę. W moim odczuciu będziemy świadkami dwóch trendów. Pierwszy to kwestia preferencji wyborczych, uważam, że czeka nas powrót do zdecydowanego duopolu na scenie politycznej. Wynikać to będzie z tego, że w momencie niebezpieczeństwa ludzie swoje sympatie kierują do aktualnej partii władzy. Przypomnę tylko o roku 2014, kiedy Tusk i PO zyskali na konflikcie na Krymie. Z drugiej strony wyborcy opozycji w sytuacji zagrożenia i niepewnych czasów mogą odejść od takich projektów jak Hołownia czy PSL. Uznając, że w trudnych czasach musimy postawić na doświadczone kadry i ludzi, którzy mają bogate doświadczenie. Takie zaplecze z opozycji ma tylko Platforma Obywatelska i jej lider Donald Tusk. Żaden inny projekt nie będzie wiarygodny w kwestii bezpieczeństwa. I drugi trend to agenda polskiej polityki. Czekają nas czasy skupione na obronności i bezpieczeństwie energetycznym, jestem przekonany, że najbliższe spoty wyborcze będą klejone z obrazków wojny w Ukrainie. Oczywiście wróci spór, Tusk będzie łączony z Nord Streamem, ale z drugiej strony PiS będzie musiało się tłumaczyć ze swoich romansów z Le Pen czy Orbánem. I tu można powiedzieć, że to trzeci trend, a więc zmiana kierunków budowania

sojuszy przez polityków PiS. Chyba nikt nie ma wątpliwości, że zostaną schowane nastroje antyeuropejskie. Mam przeczucie, że pokłosiem tego będzie wypchnięcie Zbigniewa Ziobry z rządu, bo tylko tak PiS będzie mogło próbować ratować wizerunek przesiąknięty antyeuropejskimi akcentami.

ROZMOWA X

PIOTR MATCZUK

45 godzin nie spaliśmy

Piotr Matczuk (ur. 1982) – absolwent Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ekspert marketingu politycznego, były dyrektor Centrum Informacyjnego Rządu. Współtworzył wiele kampanii wyborczych PiS, między innymi kampanie 2015 roku. Prywatnie mąż i ojciec.

Michał Kolanko: Pan funkcjonuje – głównie w oczach opinii politycznej – jako „marketingowiec PiS". Od wielu lat. Był pan w każdej kampanii PiS, którą pamiętam, a relacjonowałem je od 2010–2011 do dziś. Co w zasadzie znaczy ten „marketingowiec"? Pytam dlatego, że ten wywiad to chyba pierwsza pana publiczna wypowiedź tego typu.

Piotr Matczuk: Po pierwsze, warto uświadomić sobie, że to praca na cały etat, zwłaszcza w kampaniach wyborczych. To oznacza pracę nierzadko całą dobę, w niedziele i święta. A dlaczego marketingowiec? Wydaje mi się, że przylgnęło to do mnie i do Anny Plakwicz, z którą pracuję od lat w tandemie, bo ludzie lubią słowo „marketingowiec", nawet gdy nie jest jasne, co się za tym kryje. A przechodząc do większych szczegółów, to praca, w której przychodzi się – zwykle, chociaż oczywiście nie zawsze – do siedziby PiS przy ulicy Nowogrodzkiej w Warszawie bardzo wcześnie rano. Od rana trzeba ogarnąć przegląd prasy i internetu, trzeba zbudować tezy

z tego przeglądu. Zwykle około 9–10 zaczyna się sztab. Trzeba być przygotowanym, trzeba mieć przetworzony cały ten polityczny materiał. A zwykle jest tego niemało. I tak „uzbrojeni” pojawiamy się na posiedzeniu sztabu ze swoimi propozycjami, pomysłami. Bo sztab oczekuje rozwiązań – komunikacyjnych. Jest część rozwiązań o charakterze reaktywnym – na przykład odpowiedzi na ataki konkurencji. I część bardziej proaktywna. Później zapadają decyzje i zaczyna się ich realizacja, często do późnej nocy. Od prostych oświadczeń prasowych, konferencji, po konwencje, spoty czy działania w kampanii wyborczej.

I pan to robi od czasu swojej młodości.

Od 2006 roku. Od chwili, gdy miałem 26 lat. Przeszedłem całą drogę polityczną w PiS w tej sferze, zaczynając w pewnym sensie od szeregowca, kończąc gdzieś w okolicy majora. Byłem na starcie tej drogi bardzo młodym człowiekiem. Zacząłem od tworzenia przeglądów prasy, briefów medialnych, czyli materiałów dla posłów i dla władz partii, z naszą narracją, argumentami. Później robiłem już poważniejsze, większe rzeczy. Łatwiej jest oczywiście pracować jako major, gdy się wie, jakie trudności ma szeregowiec.

Nigdy nie miał pan wątpliwości? To praca, która niezwykle angażuje.

Ta praca rzeczywiście bywa męcząca i wypalająca, zwłaszcza w kontekście rodziny. Ale młody człowiek inaczej to znosi. Mówi sobie – tak jak ja sobie mówiłem – że ta praca ma cel, że to praca dla idei. I wówczas człowiek staje się twardszy, bardziej odporny na przeciwności.

Rozłóżmy tę pracę na czynniki pierwsze, jeśli pan pozwoli. Po pierwsze więc, same konferencje prasowe. Nie tylko ich przesłanie, ale też oprawa. Bo komuś może się wydawać – to proste. Polityk idzie

w pewne miejsce i coś tam mówi, odpowiada na pytania dziennikarzy.

W Polsce bardzo długo ci, którzy robili politykę, tak do tego podchodzili. Że to proste. W stylu „stańmy tam i powiedzmy”. My bardzo się przykładaliśmy z Anną Plakwicz – z którą tworzymy marketingowy duet – do tego obrazka, bo on w dzisiejszych czasach stał się najważniejszy z punktu widzenia odbioru społecznego. Wielu ludzi ogląda konferencję, nie słuchając polityka, wielu ludzi ogląda taką konferencję bez dźwięku lub słuchając jej jednym uchem. Ale jeżeli oni widzą na przykład Andrzeja Dudę, a za nim kręcące się koło od windy kopalnianej, to nawet go nie słysząc, wiedzą, że mówi o górnictwie. I w taki sposób można, a nawet trzeba dopasować każdy obrazek. Jeżeli widzowie nie słuchają kandydata, a za nim jest piękne pole złotego rzepaku z zachodzącym słońcem, to wyborcy wiedzą, że on mówi o nadziei. To przebadane i sprawdzone. I my tak podeszliśmy do tworzenia tego kampanijnego obrazka. To wbrew pozorom cholernie trudna robota, bo w całym tym zamieszaniu kampanijnym trzeba pisać przekazy, pisać odpowiednie briefy, a jednocześnie jeździć i szukać kolejnych miejsc na konferencje czy spotkania. Nie każde się będzie nadawało, a drobne szczegóły mogą zepsuć odbiór całości. I to kompletnie.

Pamiętam konferencję Beaty Szydło o 5 rano przed jedną z kopalni na Śląsku. To była kampania parlamentarna w 2015 roku. Ja już byłem o tej 5 niewyspany i nieżywy wręcz, a pamiętam pana i Annę Plakwicz i kilka innych osób już na miejscu. Pomyślałem, że chyba byliście tam dużo wcześniej.

Nasz absolutny rekord to 45 godzin bez snu. To była końcówka kampanii Andrzeja Dudy w 2015 roku. Objazd dwudziestoczterogodzinny kilkunastu miejscowości dudabusem, który dla nas zaczął się dużo wcześniej. Taki objazd angażuje setki osób, bo one muszą przygotować różne miejsca spotkań i konferencji niemal jednocześnie. Ja to wszystko nadzorowałem.

W tej pracy nie ma też ani chwili przerwy. Pamiętajmy, że jak odbywa się konferencja, to tylko dla odbiorców. A dla PR-owców zaczyna się druga część pracy, czyli to, że słowa polityka trzeba rozprzestrzenić. Czyli napisać przekaz, dotrzeć z nim do mediów, reagować również po wydarzeniu na bieżąco. To wszystko w biegu, często w kampanijnym autobusie, w pędzie i w zmęczeniu. Stresie.

To musi mieć skutki.

Tak, to się odbija na zdrowiu. Decydowało to, że byliśmy młodzi. A te skutki? Nie widać ich od razu, ale potem można takie kampanie odczuć po latach.

Co do tego stresu, to od razu jest feedback. Reakcja. Że coś poszło źle. Bo widać złe tło.

Ania się śmieje, że jak się ktoś w zwykłej pracy pomyli, to za parę godzin dowiaduje się o tym jego szef, a jak my się pomylimy, to za parę minut dowiaduje się kilka milionów ludzi.

Pamięta pan jakąś szczególną wpadkę?

To była kampania warszawska. Referendum odwoławcze Hanny Gronkiewicz-Waltz. Późne lato i jesień 2013 roku. Ogromne emocje. Konferencja profesora Piotra Glińskiego przy rondzie Wiatraczna w Warszawie. Mieliśmy wtedy też taki rekwizyt – duży bilet komunikacji miejskiej. Rekwizyty to też osobna sfera PR-u politycznego. I proszę sobie wyobrazić – konferencja trwa, tło było świetne, żywe, jeździły tramwaje i autobusy. W pewnym momencie z autobusu komunikacji miejskiej wychodzi człowiek i zaczyna wymiotować do takiej dużej donicy na rondzie. W biały dzień. Oczywiście w trakcie konferencji są ludzie, którzy pilnują, by do takich sytuacji nie dochodziło. Nasz człowiek nie zdążył niestety zareagować. Dostałem straszną burę od wszystkich.

Słyszałem, że w tej kampanii było dużo ciekawych pomysłów. Na przykład coś w stylu „Warszawa przecięta na pół” z prezesem Kaczyńskim. Ale nie zostało to zrealizowane.

Zabrakło czasu. Mieliśmy rzeczywiście dużo pomysłów. Ale z perspektywy, gdy myślę o tej kampanii, to nawet gdybyśmy to zrobili idealnie, gdybyśmy mieli więcej czasu, to myślę, że prezydent Warszawy by się obroniła i nie doszłoby do jej odwołania.

A jak było w kampanii prezydenta Dudy w 2015 roku? Jakieś wpadki?

Wtedy byliśmy już na tyle sprawni, że naprawdę włączając każdą konferencję z tej kampanii i wyłączając dźwięk, można było zrozumieć, o czym nasi kandydaci mówią, dzięki obrazkowi właśnie. Ja pamiętam tymczasem z kampanii prezydenckiej jeden obrazek Bronisława Komorowskiego. Jego konferencja została zorganizowana w jednym z parków zabaw w Warszawie. Jednak miejsce dla kamer było ustawione bardzo źle. Prezydent przemawiał i za sobą miał rurę, z której lały się ścieki. Coś obrzydliwego.

Polityka właśnie składa się też z takich szczegółów.

Tak samo jest ze światłem. Jeśli ktoś tego nie dopilnuje, to kandydat albo kandydatka ma w telewizji częściowo zaczernioną twarz albo w ogóle jej lub jego nie widać.

To musi się liczyć przy negocjacji zasad debat. To pan też robił.

To prawda. Oprócz przygotowania kandydata do debat merytorycznie i pod względem zniesienia tego stresu PR-owcy negocjują szczegóły oprawy z telewizją i sztabem.

A są ćwiczenia? W sensie, że znajdujecie polityka, który udaje kontrkandydata w kontrolowanej debacie. Tak to się robi w USA.

W PiS aż tak nie robiliśmy wprost w ten sposób. Natomiast pamiętam, jak przed jedną z debat w 2015 roku w trakcie przygotowań znaleźliśmy kogoś, kto przygotowywał Andrzeja Dudę na lawinę pytań ze strony redaktor Moniki Olejnik. Na jej konfrontacyjną postawę. Chodziło o to, żeby nie przestraszyć kandydata za bardzo, ale żeby był gotowy na ten stres.

Są jeszcze negocjacje sztabów w telewizjach. Przed każdą debatą.

Tak. Pilnować trzeba wszystkiego – to już pan wie. Od tła, przez temperaturę, światło, kadry. Wszystko. Tak by nie pojawił się żaden szczegół, który odstraszy wyborcę. Czasami dochodzi do ostrych kłótni. Pamiętam, jak było w TVP w 2015 roku przed jedną z debat prezydenckich. Przyjechaliśmy do gmachu TVP na Woronicza popołudniem. I te „negocjacje" trwały aż do wczesnego rana, kilkanaście godzin non stop. To była jedna wielka kłótnia z przedstawicielami sztabu Bronisława Komorowskiego. W końcu udało się coś wynegocjować, co nas zadowalało. Na przykład jeśli chodzi o to, czy kandydaci będą stać czy siedzieć. Dla nas lepsza była debata na stojąco. Po drugiej stronie były chyba obawy, że ich kandydat tego nie wytrzyma. W końcu przewalczyliśmy to, ale już jasno się zaczęło robić na Woronicza.

Chyba można kogoś znielubić później z tej drugiej strony.

To nic osobistego. Gdy się na przykład negocjuje ostro cenę na bazarze, to też raczej nie ma wielkich emocji osobistych wobec drugiej strony, czy nie tak? Ale jeszcze jedna rzecz jest ważna: To nie tylko byliśmy my. Przygotowanie do debaty to też setki osób. Młodzieżówka, research, scenariusz, spin.

To również stres dla sztabowców.

Gigantyczny. Również po i w trakcie na przykład konwencji wyborczych. Ja w jakimś sensie „pękam" po fakcie. W trakcie biegam, załatwiam, robię

różne rzeczy. Gdy emocje ustępują, gdy ustępuje adrenalina, to robi się gorzej. Cierpi na tym rodzina – na szczęście to był czas, gdy byłem jeszcze młody. Każdy płaci swoją cenę. Ja w życiu rodzinnym. Inni w nałogach. Lub jeszcze czymś. Po kampaniach jeżdżę na urlop, polecam – trzy tygodnie. Odcinam się wtedy prawie całkowicie. To pomaga się zregenerować, przygotować do kolejnych wyzwań.

A najbardziej stresujący moment?

Gdy byłem jeszcze młodym czeladnikiem na Nowogrodzkiej, to przydarzyła mi się taka historia. Miałem wysłać wieczorem komunikat do mediów – zaproszenie na spotkanie Jarosława Kaczyńskiego z Micheilem Saakaszwilim. To było spotkanie „na mieście", wówczas Jarosław Kaczyński nie pełnił żadnej funkcji poza partyjną, a Saakaszwili był po wyborach, które przegrał, ale w Gruzji jest tak, że te wybory są wcześniej i on jeszcze pełnił swoją funkcję przez ileś tam miesięcy. Ja miałem wysłać ten komunikat do mediów. To prosta i prozaiczna rzecz. Byłem w domu, przed komputerem, rodzina zasypia, a ja muszę to wysłać. I napisałem, że Jarosław Kaczyński spotkał się z byłym prezydentem Gruzji Saakaszwilim. Straszne faux pas. Wysłałem to niestety do wszystkich mediów. Całe szczęście zadzwonił do mnie kolega z PAP-u i poinformował mnie, że niestety oni już to opublikowali, ale że on zauważył. Ja nie spałem przez to całą noc. Wysłałem nowy komunikat, potem wysłałem nowy poprawiony komunikat trzy razy, żeby przykryć to, co się wydarzyło. Potem, kiedy już leżałem w łóżku, drzemałem i budziłem się co 15 minut, by sprawdzić, czy media o tym piszą. Wtedy Twitter nie był jeszcze tak dominujący jako źródło „pierwszej informacji". Portale – które sprawdzałem do rana – nie napisały o tym jednak. Ale i tak sporo mnie to kosztowało.

Wiele lat później został pan szefem CIR [Centrum Informacyjnego Rządu].

To jeden z większych poziomów stresu. To praca, która polega między innymi na tym, że trzeba odpowiadać i reagować na wszystko. Wypadek autokaru w nocy – trzeba mieć komunikat. Coś w polityce – trzeba reagować. Takich mniejszych i większych rzeczy są setki w ciągu tygodnia.

A jak wygląda system oceny? To znaczy na przykład feedback, ocena tego, co się działo w kampanii. Ze strony zwierzchników.

To jest akurat świetne i myślę, że część sukcesu PiS polega na tym, że nie ma takiej wielkiej wojenki wewnętrznej przy kampaniach. Nie ma niepotrzebnego generowania stresu. Te feedbacki są precyzyjne, szefowie sztabu byli precyzyjni – jak Joachim Brudziński. Prezes jest precyzyjny.

Rozmawiając z politykami PiS i PO, mam wrażenie, że PiS podzieliło swoją strukturę, że sztab był sztabem, a nie był polityką – od pewnego momentu, nie zawsze tak było.

Nigdy tego na sto procent nie da się podzielić, bo to jest jednak sztab politycznej instytucji. Sztab to politycy, ale i socjologowie, marketingowcy, specjaliści od internetu. Wszyscy muszą działać razem i nie chodzi o dzielenie na siłę tych dwóch segmentów. Tu ważny jest na pewno dobry, profesjonalny szef sztabu. Polityk, który wie, jak zarządzać podmiotem w połowie politycznym, a w połowie eksperckim. Jeżeli szef sztabu umie to zrównoważyć, to już jest więcej niż połowa sukcesu. My mieliśmy szczęście do szefów sztabów, zarówno Beata Szydło, jak i Joachim Brudziński świetnie radzili sobie w tej roli. Kiedy odpowiednio rozłoży się akcenty, odpowiednio zarządzi, to sztab zaczyna działać sprawnie i dynamicznie. Ja mam wrażenie, że w Platformie jest tak, że tam jest więcej w sztabie politycznej przepychanki i takiego rozgrywania niż potem realnej pracy. Oczywiście w każdym sztabie tak jest, bo to jest polityka. Ale dobry szef kampanii wpuszcza jak najmniej polityki na posiedzenia sztabu. Wręcz izoluje sztab od bieżącej wewnętrznej rozgrywki, żeby ten mógł skupiać się na skutecz-

nej walce. W tej roli nie ma chyba bardziej doświadczonego i profesjonalnego polityka niż Joachim Brudziński.

Są jeszcze konwencje. Pamiętam, że przed jedną z konwencji w 2015 roku słyszałem mimochodem państwa kłótnię. Po prostu przyszedłem wcześniej na miejsce i słyszałem ostrą wymianę zdań na technicznym zapleczu. Było dużo emocji.

Pamiętam to. Im więcej takich kłótni, walk, starcia, to czasami tym lepiej. To paradoksalne. Ale lepiej kwestie sporne przepracować wcześniej. Oczywiście to trudne sytuacje. Czasami lepiej coś jednak wykrzyczeć. Zwłaszcza gdy każda strona uważa, że ma rację. Później jednak eliminuje to niemal ryzyko wpadek, bo dużo więcej spraw jest przedyskutowanych. To nie są kłótnie o charakterze osobistym.

Co do konwencji, to najbardziej pamiętam też, jak prezydent Duda w 2020 roku miał na swojej konwencji (jeszcze przed COVID-em) wejście á la James Bond.

To okazał się świetny pomysł. Ale nie wyszedłby dobrze bez skrupulatnego przepracowania. My to ćwiczyliśmy, przepracowaliśmy. Również z prezydentem, który musiał wiedzieć, jak ma się ustawić, gdzie stanąć, gdzie i w której sekundzie pójść. Nie jest trudno zaaranżować zdjęcie i zrobić je własnymi siłami. Sztuka to tak przygotować moment, żeby to wszyscy fotoreporterzy zrobili takie zdjęcie, jakie mieliśmy w planie. W tym przypadku wyszło. Zdjęcie stało się symbolem kampanii. Sympatycy PiS wklejali je jako swoje awatary. Ale żeby się udało, wszystko trzeba nadzorować, no i robić próby.

A jak prezes PiS do konwencji się przygotowuje?

Z prezesem Kaczyńskim nie ma prób. Prezes Jarosław Kaczyński potrzebuje tylko krótkiej informacji o tym, jak coś wygląda, gdzie musi się usta-

wić, i ta wiedza już mu wystarcza.

I mówi wszystko z głowy.

Tak. Najlepsze wystąpienia są bez kartek. Najlepiej i najpłynniej jest wtedy, gdy ktoś mówi z głowy. I my mieliśmy to szczęście, że Jarosław Kaczyński zawsze mówi z głowy, Andrzej Duda podobnie – ma wystąpienie, które wcześniej czyta i też mówi je z głowy. Z premier Beatą Szydło było podobnie. Nie mieliśmy nigdy tej trudności, że musieliśmy ukrywać promptery, czyli telewizyjne urządzenia, z których politycy czytają. Nasi wszyscy politycy, gdy dostali przemówienie, nauczyli się pewnych tez, dodawali coś od siebie i nie było nic więcej trzeba. Próbę przed konwencją bardziej robi się dla siebie, dla sztabu. Ja to tak zawsze odbierałem. Lepiej jest przećwiczyć wszystko trzy razy i zobaczyć, gdzie coś idzie nie tak. To wszystko „zagrało" też w trakcie wielokrotnie wspominanej przez późniejsze lata konwencji inaugurującej kampanię Andrzeja Dudy w lutym 2015 roku.

Kampanie lat 2015–2020 to czas, gdy PiS było już rozpędzone technologiczne i organizacyjnie. Sztaby, ludzie na zapleczu, duże zaplecze. Kiedyś jednak pan i kilka osób byli w praktyce sami. Gdy PiS było w opozycji.

Wciąż wracam do wieku. Można było to wytrzymać, bo byliśmy młodzi. Wtedy nawet porażki cieszą, bo wyciąga się inaczej z nich wnioski. Bardziej w stylu „trzeba coś poprawić" niż „to się już nigdy nie uda, to koniec".

Tak jak pan już wspominał, jest pan kojarzony jako część duetu Anna Plakwicz – Piotr Matczuk.

Myślę, że osobno nie osiągnęlibyśmy tych rzeczy, których dokonaliśmy razem. To jest fajnie uzupełniający się duet, a Ania w ogóle jest ważną postacią dla tej politycznej, kampanijnej roboty w PiS od wielu lat. Ona ma

świetny zmysł kreacyjny. Wiele haseł, wiele kampanii Prawo i Sprawiedliwość jej zawdzięcza. Hasło „Damy radę”, całe koncepcyjne narysowanie projektu 500 plus od strony marketingowej, czyli nazwa, wprowadzenie, koncepcje wizualne i narracyjne, to jest Ania Plakwicz. Na pewno dała wielu kampaniom w PiS to, bez czego nie byłoby zwycięstwa. Jak patrzę teraz na te 15 lat naszej pracy, to współczuję tym, którzy są sami, gdy nie mają takiego kogoś, komu mogą powiedzieć: Ja już nie daję rady, może ty to napisz.

W 2007 roku PiS straciło władzę i później przegrywało kolejne wybory. Dlaczego?

To jest naturalne w tym dualnym systemie, kiedy przegrywający wpada w pułapkę. Dzisiaj nazywamy to opozycją totalną, bo tak nazwała to Platforma, ale chodzi o opozycję przede wszystkim reaktywną. Platforma jest taka od 4–5 lat. Ona tylko reaguje, a nie kreuje idei, nie kreuje jakiegoś pomysłu, nie kreuje nawet jakichś hermetycznych, małych założeń merytorycznych, jakiejś drobnej rzeczy dla małej grupy, nie fokusuje się na tym. PiS jako partia cierpiało na podobną przypadłość po 2007 roku. Póki nie zrozumiało, że trzeba wykreować kilka mniejszych, taktycznych tematów, o które będzie walczyć, do których zachęci wyborców, to było nieskuteczną opozycją.

Ale na przykład Donald Tusk mówi „Newsweekowi” w listopadzie 2021 roku, że „to najbardziej bałamutne określenie, że Platforma jest tylko anty-PiS-em. Skuteczna mobilizacja Polaków do tego, aby przegłosowali zmianę tej władzy, jest najbardziej pozytywnym programem politycznym od 1989 roku”[1]. Czyli Tusk mówi, że on w to nie gra.

Ja bym to powiedział inaczej – on w tym wywiadzie tłumaczy, dlaczego w to nie gra, a przynajmniej chce to wytłumaczyć. Ale my z doświadczenia

wiemy, że to jest nieskuteczna taktyka. Ja to nazywam właśnie tą reaktywnością – wszystkie tematy, które PO porusza, to są tematy reaktywne. Skupienie się wokół sądownictwa, konstytucji, całej tej idei…

Praworządności.

Tak. Ale i inne tematy, na przykład aborcja, robią z nimi tak samo: przechwytują, wpisują się w niego w ten sam sposób, protestują, przyklejają się. Każdy z tych tematów jest wtórny z ich politycznego punktu widzenia. Znajdziemy dziś temat, o którym powiemy, że jest okrętem flagowym opozycji? Temat, który promuje opozycja i który ją opisuje?

Jakby tu był ktoś z Platformy, toby powiedział: Praworządność, demokracja, konstytucja, Unia Europejska.

No tak, ale na to wstaje wyborca i mówi: Ja jestem głodny. I w ich ofercie nie ma odpowiedzi dla pana, który jest głodny. Oferta polityczna musi zakładać pewne segmenty. Na przykład Zieloni w Niemczech. Dlaczego Zieloni bardzo długo w Europie przegrywali? Bo mieli tylko komponent zielony. Bo mówili: My jesteśmy od ekologii, reszta nas nie interesuje. I wielu wyborców powiedziało: To wy nie interesujecie mnie, bo ja mam inny problem. Dopiero kiedy Zieloni rozszerzyli agendę – o społeczne, lewicowe rzeczy – to zaczęli wchodzić do gry. Platforma dzisiaj to są Zieloni anty-PiS-u.

Wydaje się, że dla PiS w opozycji ważnym momentem były, po pierwsze, przegrane wybory w 2011 roku, po drugie, wystawienie Piotra Glińskiego jako kandydata na premiera technicznego, po trzecie, wygrana w wyborach uzupełniających w Rybniku.

Ja nie widzę tu jednego punktu zwrotnego. To, co pan opisał, to właśnie kilkuletni proces, który doprowadził do tego, że PiS zaczęło działać zupełnie inaczej.

Ale zaczęło się od otrzeźwiającej porażki w 2011 roku?

Tak, zwłaszcza że skala tej porażki była nieprzewidziana. Ale potem przychodzi seria wyborów uzupełniających, bo to jest nie tylko Rybnik, ale i Elbląg w 2013 roku – trudny teren, zupełnie nienaturalny dla Prawa i Sprawiedliwości. I tutaj dochodzimy do skuteczności kampanii. Te kampanie uzupełniające zostały wygrane, bo PiS zaczęło nową technologię złożoną z wielu elementów – z profesjonalnego sztabu, z zaplanowania i konsekwentnego wykonywania projektów. I to pokazało, że nawet na niedobrym dla siebie terenie, wręcz nawet na terenie wrogim, gdzie zawsze się przegrywało, kiedy się to zrobi i wykorzysta nowoczesne narzędzia, to da się wygrywać.

Czyli jednego game changera nie było?

Moim zdaniem to był proces. Koncepcja premiera Glińskiego też nie była pojedynczym wydarzeniem. Razem z tym pojawiła się seria debat „Alternatywa". To było wtedy niespotykane o tyle, że sama forma merytorycznej debaty jest dla mediów mało atrakcyjna. A „Alternatywa" była merytoryczna, to byli naukowcy, eksperci, politycy rozmawiający o przyszłości państwa, o ważnych, ale trudnych szczegółach. To był naprawdę ogromny kawał merytorycznej pracy, ale medialnie mniej atrakcyjny. Udało nam się wytworzyć przy tym taką atmosferę i tak to przedstawić – chodzi również o wizualne rzeczy – że było to interesujące. Tutaj za sprawnością kampanijną coś szło. Sprawność kampanijna to jest sprawne sprzedawanie pewnego produktu, którym jest cały zespół idei. Skutecznym marketingowcem jest się wtedy, gdy ma się co opakować. Przykładem takiej synergii były moim zdaniem piątki PiS. Tam sprawny marketing, wydarzenia na dużą skalę, konwencje promowały polityczny pomysł, który był trafiony. Dotykał wielu elementów życia, adresował problemy. Marketing mógł być skuteczny w promowaniu pomysłu, bo ten był po prostu dobry. Tu trzeba jedno bardzo podkreślić: wszystko zaczyna się od produktu – bez dobrego pomy-

słu, idei, programu – nawet przy świetnym marketingu będzie ciężko. To jest jak ze słynnym pudełkiem czekoladek, patrzysz na opakowanie tylko chwilę, bo bardziej niż pudełka pragniesz spróbować czekoladki – i tak jest też w polityce. Puste pudełka działają tylko chwilę.

Kiedy Platforma straciła inicjatywę? W 2012 roku, po wybuchu afery Amber Gold i po zakończeniu piłkarskiego Euro?

Straciła inicjatywę, ale dalej miała przewagę. A utrata tej przewagi, to, jak dalej rozegrali sprawę, to jest już tylko ich błąd. Bo pamiętajmy, że mimo faktów, o których pan mówi, czyli afery Amber Gold, spadku nastroju społecznego w odniesieniu do Platformy po Euro 2012, obniżającej morale epopei, „czy Tusk wyjedzie, czy nie wyjedzie", mimo tego wszystkiego oni dalej mieli ogromną przewagę. Rządzili, mieli możliwość narzucania narracji, mieli przychylność większości mediów… Internet wtedy trochę inaczej jeszcze działał w polityce, ale rządząc, łatwiej można go afektować, łatwiej na niego wpływać. Oni tego nie robili. To nie był Tusk z pierwszej kadencji. Nadziali się przy tym z drugiej strony na PiS, które zaczęło działać sprawnie, promować swoją agendę, a nie ograniczało się tylko do mówienia „Tusk jest zły". Oczywiście negatywna kampania i adresowanie przeciwnika musi być, ale większość kampanii to muszą być pozytywne pomysły. Proszę sprawdzić, kiedy Jarosław Kaczyński wyszedł i powiedział o 500 plus.

W styczniu 2014 roku na kongresie programowym.

Dokładnie. Czyli lider wychodzi ze swoją ideą już dużo wcześniej. Ta idea została przedstawiona i potem była obudowywana marketingowymi działaniami od 2014 roku, bo inaczej by się to nie udało. W 2014 roku, kiedy Jarosław Kaczyński to powiedział, druga strona i wielu komentatorów powiedziało, że to nierealne. Okazało się nie tylko rzeczywiste do przeprowadzenia, ale również stało się rdzeniem narracji i kampanijnej komunika-

cji na wiele miesięcy. W Platformie teraz i w Platformie wtedy, po 2013 roku, nie ma takiego działania.

Ale też 500 plus nie wzięło się znikąd. To też była jakaś decyzja samego prezesa, jak rozumiem.

Tak, to był pomysł Jarosława Kaczyńskiego.

Paweł Kowal i inni politycy mówią, że to był ich pomysł.

Zawsze tak jest. Sukces ma tylu ojców, że spotka pan jeszcze pewnie po drodze wiele osób, które powiedzą, że 500 plus to ich pomysł. To był pomysł Jarosława Kaczyńskiego i jego osobista determinacja, by ten program wprowadzić.

Wracając do kampanii. Zawsze mamy te dwa elementy: mamy wizję lidera, mamy jego polityczny pomysł, mamy jego dążenie do przeprowadzenia pewnej politycznej rzeczy oraz mamy marketing, który ma to opakować, narysować, w atrakcyjny sposób przedstawić. Nie widzę teraz tego schematu działania po stronie opozycji, a bez tego naprawdę mogą mieć w swoim mniemaniu rację. Nawet przyjmijmy na chwilę, że obiektywnie mają rację, choć to założenie karkołomne [śmiech]. Ale nawet gdyby, to sama racja nie wystarcza. Można powiedzieć, że PiS przez wiele lat przegrywało, bo miało jedynie rację.

Okazuje się, że w polityce nic nie jest pewne do końca. A jest pan pewny, że PiS może wygrywać dalej?

Tak, ja uważam, że dalej ma przewagę – nazwijmy ją – technologiczną, warsztatową, marketingowo-kampanijną. Platforma nadal nie zmieniła podejścia. Dzisiaj, jak byśmy wycisnęli Platformę z ostatniego pół roku przed naszą rozmową, to ona odbiorcom się kojarzy albo z protestem antyaborcyjnym (który nie jest zresztą stricte platformianym przedsięwzięciem), albo z Konstytucją. Nie ma nic więcej. Jakby wycisnąć PiS w 2015 roku, co

ono obiecuje, to na pewno każdy by coś powiedział – o 500 plus albo o czymś innym. W PO tego nie ma. To jest pierwszy powód przewagi.

Drugi, politycy PO do końca nie zrozumieli, jak współczesne kampanie mają działać. Bo nie jest tak w polityce, że są ludzie od wymyślania i ludzie od wykonywania. To tak nie działa. Dobry projekt polityczno-marketingowy będzie skuteczny i dobrze wykonany wtedy, kiedy od początku do końca wybrane osoby będą go i projektować, i prowadzić, i pilnować, żeby on wyszedł tak, jak miał wyjść.

A był taki moment, gdy miał pan dość?

Przytłaczającym momentem był 2011 rok, to fakt. Wtedy nawet jak ktoś zakładał, że Donald Tusk wygra, że PiS przegra z Platformą, to jednak nie że aż dziesięcioma punktami. Wtedy mieliśmy najbardziej spuszczone głowy.

Jak się w tym mieści prezes Kaczyński?

Nie byłoby tych zwycięstw i obecnych rządów, gdyby nie Jarosław Kaczyński. I nie rzecz tu w słodzeniu, tylko w stwierdzeniu faktu. Silny, konsekwentny i znający politykę lider to podstawowa przewaga PiS i nie ma w tym grama przesady.

To, co mi imponuje w politycznych działaniach prezesa PiS, to siła, ogromna wytrzymałość na stres. Kiedy wszyscy już spanikowali i biegają, to Jarosław Kaczyński mówi: Usiądźmy i to omówmy jeszcze raz. Wytrzymanie momentu to jest ogromna zaleta, cecha prawdziwego lidera. Nawet jak okręt tonie, to lider nie traci głowy.

Przykład: 2014 rok, Rosja atakuje Ukrainę. Donald Tusk organizuje spotkanie wszystkich sił politycznych, kamery, show. Dla nas, marketingowców, polityków, od razu zapaliła się lampka, że to fatalna sytuacja politycznie, Tusk nas ogra, klincz, katastrofa. I kiedy wszyscy zastanawiają się, jak uniknąć tego spotkania, jak to rozegrać, wtedy Jarosław Kaczyński ucina

sprawę: Trzeba iść na to spotkanie, bo sytuacja międzynarodowa jest niebezpieczna i nie można w polskim głosie robić wyłomu. To lekcja, którą zapamiętałem. Jarosław Kaczyński bez wahania zaryzykował polityczną stratę, kiedy uznał, że to jedyne propaństwowe wyjście. Ustanie momentu.

Myślę, że wiele rzeczy w PiS się potem udało i PiS się nie wywróciło po różnych porażkach właśnie przez stoicki spokój i determinację Jarosława Kaczyńskiego. Przejmujmy się tym, na co mamy wpływ, bo na co nie mamy wpływu, to tym nie warto się przejmować. Pracujmy nad tym, co możemy poprawić.

A jak się ma wizerunek publiczny prezesa do pracy z nim?

To są dwie zupełnie różne rzeczy. Wizerunek publiczny to kreacja przeciwników. Mało tam jest cech wspólnych z prawdą.

A co jest najważniejsze pana zdaniem przy kryzysach politycznych? PiS przeszło ich sporo.

Szybkość reakcji i konsekwencja. W kwestii szybkości reakcji nie chodzi o to, żeby od razu coś robić, ale żeby szybko zareagować. Żeby wiedzieć, już mieć rozwiązania, co robić.

Nie chodzi o to, żeby od razu wychodzić i coś mówić, ale już mieć napisane trzy rozwiązania. Nie może być tak, że jak mamy kryzys, to dopiero ludzie do siebie dzwonią. To wtedy już przegrałeś. Jak wybucha kryzys, to już ktoś musi siedzieć przy laptopie i myśleć, jak go rozwiązać. Pamięta pan coś takiego, jak „cztery pytania do opozycji”?

Był taki list. 2017 rok. PiS zadaje Platformie cztery pytania. O uchodźców i sprawy społeczne, emerytury.

Niby prosty „myk”, swoją drogą też pomysł i realizacja Ani Plakwicz. Z ich strony – Platformy – nie było to trudne do odbicia, skutecznego skontrowania. Ale zabrakło konsekwencji. Politycy PO stwierdzili, że odpowiedzą we

wtorek. We wtorek powiedzieli, że nie odpowiedzą w ogóle. Potem powiedzieli: W ogóle nas nie interesują wasze pytania. I nieważne, czy oni zareagowali szybko, czy nie. Ale odbiorca widział, że codziennie mówili co innego. Zostali w prosty sposób rozbici. Nawet nie zakładaliśmy, że to ich tak położy. A jednak brak konsekwencji spowodował, że sami się tym załatwili.

Ale przyzna pan, że w ostatnich miesiącach – rozmawiamy w grudniu 2020 roku – ta umiejętność w samym PiS chyba słabnie. Na wiele spraw nie ma sprawnej reakcji politycznej.

Myślę, że to chwilowe. Pamiętajmy, że 2020 i 2021 to nie były łatwe lata dla rządzących. COVID, Rosja, światowa gospodarka, ciężkie okoliczności. Ale ma pan rację, że tę umiejętność trzeba cały czas ćwiczyć, praktykować. Inaczej traci się kondycję. Z marketingiem politycznym jest jak z aktywnością fizyczną – potrzebna jest konsekwencja.

PiS zawsze było w kryzysie lepsze od Platformy. Może dlatego, że mieliśmy w tych kryzysach trudniej. W pierwszej dekadzie XXI wieku była inna rzeczywistość medialna. PiS miało mniej kanałów komunikacji do dyspozycji, większość z nich była bardziej krytycznie do PiS nastawiona. Może ta ciężka szkoła sprawiła, że PiS nauczyło się działać w niesprzyjających warunkach?

A czy politykę zmieni inwazja Rosji na Ukrainę?

Moim zdaniem to nie jest inwazja Rosji na Ukrainę, tylko inwazja Rosji na dawną strefę wpływów, na nasz region. Ta wojna zaczęła się w 2008 roku i to kolejna jej bitwa. W tym kontekście politykiem, który najlepiej rozumiał pozycje i szanse Polski w obecnym świecie, był prezydent Lech Kaczyński i to chyba przyzna dziś każdy. Co do polityki i zmiany, nie sądzę. Polska polityka jest mocno osadzona wewnętrznie, spór okrzepł i paliwem dla niego są kwestie ekonomiczne, społeczne. Wątpię, czy takie

wydarzenia, jak wojna w Ukrainie, są w stanie wysadzić polską politykę z obecnych torów. Sądzę, że ogóle mało jest takich potencjalnych zdarzeń zewnętrznych, które mogłyby tego dokonać. Mam natomiast nadzieję na zmianę społeczną w myśleniu o obronności i przygotowaniach na podobne scenariusze w Polsce. Potrzebujemy tej zmiany, bo stoimy w kolejce tych, którym przyjdzie się zmierzyć z rosyjskim imperializmem.

1. *Donald Tusk dla „Newsweeka": Wzbiera fala nadziei*, Newsweek.pl, https://www.newsweek.pl/polska/polityka/donald-tusk-dla-newsweeka-wzbiera-fala-nadziei-rozmowa/690l03j. [wróć]

ROZMOWA XI

MACIEJ GDULA

Polityka wydaje się większa z zewnątrz

Maciej Gdula (ur. 1977) – socjolog, publicysta i polityk. Jako członek Krytyki Politycznej przez kilkanaście lat zaangażowany był w promowanie lewicowych idei w sferze publicznej. Jako socjolog badał klasy społeczne w Polsce. W 2017 przeprowadził słynne badanie w Miastku – małym mieście w województwie mazowieckim – i zaproponował nową interpretację sukcesów politycznych Prawa i Sprawiedliwości. W 2019 zaangażował się w tworzenie Wiosny Roberta Biedronia, wymyślając między innymi nazwę dla tej partii. Jesienią 2019 został posłem Lewicy wybranym w okręgu krakowskim.

Michał Kolanko: W trakcie pierwszej kadencji PiS pojechał pan do niewielkiego miasta na Mazowszu, przeprowadził badanie o Miastku, które pokazywało niektóre motywacje wyborców PiS. Wyniki były nieco inne niż utarta wtedy wiedza, wręcz stereotypy po stronie opozycji. Dlaczego pan wyszedł z tej strefy komfortu?

Maciej Gdula: Miałem takie mocne poczucie, że wszystkie wyjaśnienia, które funkcjonują w nauce i publicystyce, są niewystarczające. One były albo bardzo powierzchowne, na takiej zasadzie, że oto ludzie sprzedali się za 500 plus (wtedy można było tego sporo usłyszeć, że jest to po prostu samopożeranie się demokracji, bo ludzie wybrali kogoś, kto im płaci za to, żeby oddawali swoją wolność), albo to były analizy pokazujące, że mamy

do czynienia z populizmem, to znaczy z taką formą polityczną, która buduje się przede wszystkim na niezadowoleniu społecznym, na tym, że Polacy cierpią, jest duże bezrobocie i nierówności, a ludzie tracą poczucie bezpieczeństwa i wybierają populistów, którzy ich dostrzegają, nie obrażają się, nie mają poczucia wstrętu wobec tych, którzy nie pasują do świata wesołego kapitalizmu, i jednocześnie dodają do tego swoją niezbyt przyjemną agendę.

To były teorie populizmu rozwijane na przykład przez Chantal Mouffe. I mi się wydawało, że to po prostu nie pasuje do rzeczywistości w 2015 roku i później. Ewentualnie pasowało kiedyś, na przykład do „pierwszego" PiS w 2005–2007 roku, bo to był zupełnie inny moment. To było 10 lat wcześniej, po okresie głębokiego kryzysu ekonomicznego i społecznego, kiedy w dodatku rzeczywiście nie można było złego słowa powiedzieć na gospodarkę rynkową, na transformację. I wtedy PiS istotnie coś takiego chwytało ze społecznego buntu, z takiego poczucia beznadziei.

W jakimś sensie to się na pewno nie zmieniło. Pamiętam taką rozmowę z „Plusa Minusa" z czerwca 2019 roku, w której wicerzecznik PiS Radosław Fogiel, nawiązując trochę do *Gwiezdnych wojen*, powiedział, że PiS dalej jest rebelią, a imperator jest w Brukseli.

Moim zdaniem w PiS utrzymuje się przede wszystkim poczucie konfrontacji z kimś silniejszym. Oni rzeczywiście wyrastają z takiego doświadczenia i starają się tak siebie przedstawiać. Natomiast dzisiaj to już chyba puste słowa. I to w kilku wymiarach.

Ale jeszcze wrócę do samego badania. Pojechałem do Miastka z przekonaniem, że trzeba zobaczyć, jak wygląda polityka od dołu w mieście, które – ja to już wiedziałem w jakimś sensie – nie jest zdegradowaną prowincją, a w którym jednocześnie PiS ma świetne wyniki. Zrobiliśmy sporą serię wywiadów, zaczynając od rozmowy, w której ludzie opowiadali swobodnie o swoim życiu, a potem ponownie się z nimi spotykając, żeby porozmawiać

o polityce i współczesnych problemach. Z tych wywiadów, po pierwsze, jasno wynikało, że poza wyjątkami głosujący na PiS wcale nie mieli poczucia wykluczenia i utraty kontroli nad swoim życiem. To były rozmowy z ludźmi, którym w miarę dobrze się wiodło, którzy mieli poczucie, że kontrolują swoje życie, że się im generalnie udaje. Główna teza badania, że więź głosujących na PiS z Kaczyńskim ma charakter neoautorytarny, wynikała z obserwacji, że kluczowy jest dla nich wzrost „poczucia mocy", jaką daje skuteczne działanie wobec elit, mniejszości i uchodźców. Ta fascynacja siłą i skutecznością wobec różnych przeciwników, zarówno z zewnątrz, jak i wrogów wewnętrznych, jest wciąż podstawą związków PiS ze swoim zapleczem, i tak też interpretuję słowa Radosława Fogla.

Ale Miastko to nie było badanie na zlecenie jakiejś partii.

Nie, to był mój autorski pomysł, na który znalazłem pieniądze. Po prostu ciekawiło mnie to, co się dzieje. Nie było to robione dla żadnej partii, chociaż było to badanie polityczne w tym sensie, że miałem poczucie, iż moją rolą jest też dawanie diagnoz politycznych.

A dlaczego Miastko, a nie nazwa miasta? Do dziś nikt nie ujawnił nazwy. Ja słyszałem, że to Sochaczew lub Garwolin.

Mogę tylko zapewnić, że to żadne z tych miejsc. Ukrycie lokalizacji badań ma swój sens, bo chroni badanych przed publicznym rozliczaniem z ich słów i robionymi „na dziko" weryfikacjami tez badania na przykład przez dziennikarzy. Badanie różni się od reportażu choćby tym, że wywiadów robi się więcej, przepisuje się je w całości, żeby dokonać drobiazgowej analizy, i dobiera badanych w sposób, który ma zapewnić dotarcie do różnych środowisk.

Takich badań od 2015 roku było niewiele ze strony opozycji. Bo wiemy, że PiS ma rozbudowany aparat socjologiczny i bardzo dobrze wie, co w trawie piszczy. Z czego to wynika?

Stałe robienie takich badań jest bardzo kosztowne. Jak już byłem w polityce, to mieliśmy jedno takie duże badanie, w którym sprawdzaliśmy, jak wygląda świat naszych wyborców, czy szerzej wyborców opozycji, i jak oni definiują rzeczywistość, jak widzą partie polityczne. Ale to jest po prostu bardzo drogie. A jedną z rzeczy, które się odkrywa po wejściu do tego świata, jest to, że polityka jest biedna.

To znaczy?

Z polityką jest odwrotnie niż z samochodem. Kiedy wsiada się do samochodu, wydaje się większy niż z zewnątrz. Polityka od środka okazuje się mniejsza niż widziana w telewizji czy w Sejmie. Wcale nie ma tak dużo pieniędzy, sporo środków pochłania bieżąca i konieczna obsługa codziennych działań politycznych. Trzeba oszczędzać, żeby zorganizować skuteczną kampanię, bo od niej bardzo dużo zależy, i wtedy też ludzie w ogóle bardziej interesują się polityką, wtedy jest „lepszy zwrot" z wydanych pieniędzy – tak można brutalnie powiedzieć. I w ogóle polityka to nie są wielkie struktury, to nie są olbrzymie budżety.

Polska polityka jest taka jak polskie państwo, które nie płaci porządnie nauczycielom czy pracownikom sądów. Podobnie jest z partiami politycznymi. To nie są wielkie, bogate struktury, tylko dość małe organizacje, w których bardzo dużo rzeczy dzieje się tak naprawdę z ludzkiej pasji. Na pewno więcej się dzieje z pasji, z takiego poczucia powołania, zaangażowania, niż z wykonywania zawodu. Tych ludzi, którzy zawodowo coś robią, jest stosunkowo niewielu, bo po prostu partii nie stać na utrzymywanie sztabu ludzi. W innej sytuacji jest partia rządząca. Ona ma po prostu dużo większe możliwości wykorzystania państwa, żeby robić politykę, badać i opłacać swoich zawodowców. Widzimy to szczególnie dzisiaj, gdy środki z budżetów ministerstw czy spółek Skarbu Państwa wykorzystywane są, żeby utrzymywać aparat polityczny i wynajmować ludzi z wiedzą i doświadczeniem na swoje usługi.

Ale partie dostają miliony subwencji z budżetu. Może to kwestia tego, na co te środki wydają? Lewica dostała w 2020 roku blisko 10 milionów subwencji.

I 2,5 miliona pochłonęła w tym roku prezydencka kampania wyborcza. Była to zresztą dość skromna kampania. Inni kandydaci wydali dwa, trzy razy więcej. Nawet mały medialny event, na jaki partie pozwalają sobie co dwa miesiące, kosztuje dziś kilkadziesiąt tysięcy złotych. Gdy porównamy budżety największych partii z budżetami organizacji gospodarczych, to partie są jak średniej wielkości firmy, a nie jak Orlen.

A wracając do samego Miastka: to był taki moment, kiedy PiS właśnie rozkręcało swoją agendę zmian – Trybunał Konstytucyjny, sądy i nie tylko. Jak to badanie odebrała rozwijająca się też wtedy sfera opozycyjna? Co panu wtedy jeszcze jako naukowcowi mówili inni w Warszawie?

Reakcje były bardzo różne. Od takich, powiedzmy, niechętnych – że to jest odejście od bardzo twardej, lewicowej diagnozy, według której mamy wykluczonych, mamy tych, którzy są pokrzywdzeni, i to ich bunt wyraża się w jakimś takim niepełnym, ale jednak słusznym proteście wobec rzeczywistości. Po takie reakcje, że to jest trafna diagnoza i lepiej sobie zdawać sprawę z trudnej sytuacji, w której jesteśmy, znać prawdę, niż się samooszukiwać. Zwłaszcza jeżeli idzie właśnie o ten wątek autorytarny, który zdiagnozowałem – że ta więź polityczna, którą tworzy Kaczyński i którą proponuje PiS, jest też oparta na przyjemności, na takim poczuciu, że sprawuje się władzę, na tym odbudowywaniu mocy…

Sprawczości?

Ja bym powiedział, że to jest troszkę więcej niż sprawczość, bo to jest też dominacja. To jest dominacja wobec uchodźców – nie wpuszczamy ich,

możemy im postawić tamę, mamy władzę. To jest też dominacja wobec kobiet czy osób LGBT. Moim zdaniem to jest bardzo ważne.

To spójna teoria. Ale politycy PiS – niektórzy również w tej książce – zwracają uwagę, że istotne jest przede wszystkim poczucie awansu społecznego, „rewolucja godności". Pozytywne wartości.

Ja zwracam uwagę na mroczny aspekt tej „rewolucji godności" – to wreszcie my dyktujemy warunki, to my możemy poniżać i wykluczać. Gdyby „rewolucja" kierowała się przede wszystkim uniwersalnym imperatywem szacunku, nie byłoby tyle pogardy i bezwzględności w działaniach rządzących. Pogardy i bezwzględności, które akceptowane są przez elektorat PiS.

Swoją drogą profesor Leszek Balcerowicz też był krytykiem tego badania. Widziałem takiego uszczypliwego tweeta profesora Balcerowicza skierowanego do pana.

Dla części ludzi opozycji ustalenia z Miastka są trudne do przyjęcia, bo podważają ich przekonanie o zbawiennym wpływie bogacenia się na postawy demokratyczne. Okazuje się, że wzrost gospodarczy, a nawet wzrost płac, niekoniecznie prowadzą do umiłowania wolności i popierania rozwiązań charakterystycznych dla demokracji liberalnej. Do tego dochodzi niechęć wobec rozwiązania, które proponowałem w książce, zasadzającego się na przekonaniu, że neoautorytaryzmowi może skutecznie przeciwstawić się tylko odważna, progresywna polityka. Dziś tego dotyczą najważniejsze spory na opozycji: czy opowiadać się za umiarkowaniem i powrotem do tego, co było przed PiS, czy za zmianą i wolnością. Ponieważ nie widzę sposobu na przekroczenie tych różnic, jestem zwolennikiem osobnego startu partii opozycyjnych – gdzie na jednym krańcu byłaby konserwatywna PO, a na drugim progresywna Lewica.

Ale w Koalicji Obywatelskiej są Monika Rosa, Barbara Nowacka, są Zieloni. To progresywna konkurencja dla Lewicy.

Bardzo cenię te osoby i Partię Zielonych, ale występując w ramach Koalicji Obywatelskiej, z pewnością nie określają tożsamości tego stronnictwa. Ton nadaje tam Platforma Obywatelska. Ma ona zresztą ambicje przerobienia całej opozycji na takie mega-KO. W ten sposób zniechęcić można wielu ludzi, którzy nie zagłosują nigdy na opozycyjne pospolite ruszenie, bo wolą mniejsze partie, za to z jasno zdefiniowanymi wartościami, jak na przykład Nowa Lewica.

Od badań minęły mniej więcej cztery lata, całkiem sporo jak na politykę, a zakres tematów, o które pytaliście, do dzisiaj się niewiele zmienił. Uchodźcy to jak najbardziej aktualny temat. Praworządność – tak, chociaż bardziej w formie konfliktu z Unią Europejską. Aborcja… jest.

To prawda. To pokazuje, że jest jakaś struktura czy jakiś charakter tej więzi politycznej, który pozostaje dość niezmienny i – co ciekawe – odporny też na krytykę, która zwraca uwagę na coś, czego nie było w 2017 roku. Bo wtedy była też taka duma z tego, że to jest nowa ekipa, o wiele bardziej moralna. Wtedy jeszcze nie było tego całego nawisu afer; nie było Jacka Sasina, Łukasza Mejzy, Mariana Banasia i tak dalej.

I nie było też pandemii, co oczywiste.

Tak, a teraz widać, że nawet pomimo tych afer, mimo że widać skazy na tej ekipie, to wciąż jednak cieszy się ona około trzydziestoprocentowym poparciem. To jest bardzo dużo. Ten obóz ma duże poparcie ludzi, którzy deklaratywnie cieszyli się – mówili o tym dużo w wywiadach – że pozbyli się Platformy, która była tak bardzo skorumpowana, która kradła, która nie prezentowała odpowiedniego poziomu moralnego.

Dzisiaj ci ludzie wciąż popierają Prawo i Sprawiedliwość, więc ja mam takie poczucie, że ta diagnoza z neoautorytaryzmem jest dość trafna.

W badaniu wychodzi też fragmentaryzacja dostępu do informacji. Myślę, że przez te cztery lata to się jeszcze bardziej wzmocniło. Te wszystkie bańki portali społecznościowych czy mediów tożsamościowych…

Zgadzam się z tą tezą. To w ogóle lepiej widać ze środka świata politycznego, a nie jak się na niego patrzy z zewnątrz, jako wyborca czy komentator. Lepiej widać infrastrukturę medialną i podziały w ramach mediów. Media podzielone są na te tradycyjne i społecznościowe czy elektroniczne i mają trochę inne publiczności, ale są podzielone też politycznie. Zanika w ogóle przestrzeń debaty jako takiej liberalnej sfery publicznej, w której zdroworozsądkowo konfrontują się ze sobą różne światopoglądy, ale dla której bardzo ważne jest też ustalenie prawdy materialnej, bardzo ważne jest sprawdzenie wszystkich informacji. W zasadzie ta logika walki i takiego ofensywnego kształtowania obrazu świata – tak żeby on przystawał do wymogów bieżącej walki politycznej – jest olbrzymia.

Nie tylko przez media społecznościowe, ale też na przykład przez sieci kablowe, takie jak w Ameryce Fox News. To się rozpadło, nie ma już wspólnoty faktów. Są różne fakty dla różnych grup, różnych baniek – w ich percepcji oczywiście.

Ale nie można powiedzieć, że to tylko przez ostatnie kilka lat rządów PiS. To zjawisko się pogłębiło w ogóle od tego momentu, kiedy zaczął rozpowszechniać się internet i odkąd słabnie prasa papierowa oraz telewizja na niej oparta w sensie czerpania informacji i kształtowania zasad debaty. Następuje też duża personalizacja przekazu – także w świecie dziennikarskim. Bo to, co się stało z polityką – ja też o tym pisałem w książce o Miastku – to jest personalizacja, czyli dużo silniejszy związek wyborców z liderami niż z na przykład ideologią czy tożsamością całych ruchów politycznych. Ale to samo następuje w świecie dziennikarstwa. Te przekazy się bardziej personalizują, ludzie są zainteresowani tym, co mówi ich dzienni-

karz, a kurczy się ta przestrzeń, w której dziennikarz to jest ktoś występujący w określonej roli, mający określone zobowiązania: sprawdzić wszystkie fakty, wysłuchać różnych stron, starać się kontrolować władzę, każdą, a nie tylko taką, której nie lubi. To są rzeczy, które dzisiaj są moim zdaniem na wymarciu.

Czy bez przeprowadzenia podobnego badania jak Miastko można dziś postawić tezę, że wnioski z niego pozostają aktualne?

Tak mi się wydaje, ale oczywiście jako badacz chciałbym je powtórzyć, bo zawsze może ono zaskoczyć. Pewnie dzisiaj bym bardziej pytał o to, jak reagują wyborcy Prawa i Sprawiedliwości na afery, jak mówią o porażkach PiS, tak oczywistych jak kwestia pandemii, tego, że także nie udaje się na przykład wprowadzić bardziej powszechnych szczepień, że liczba zgonów jest tak duża. Jak ci ludzie sobie radzą z tymi ułomnościami swojej władzy.

Ale myślę, że też sporo rzeczy by się powtórzyło. Było takie śmieszne badanie Ipsosa niedawno: ludzi pytano o to, czy odczuwają inflację. Sprawdzono, jak to się ma do elektoratów. I w elektoracie Prawa i Sprawiedliwości prawie jedna czwarta (23 procent) zadeklarowała, że w ogóle nie odczuwa inflacji! Wśród elektoratów opozycyjnych było to mniej więcej 5 procent. Czyli ten związek z rządzącymi jest już tak głęboki, że ludzie zaczynają pomijać pewne informacje, żeby zachować spójność swoich poglądów i wyborów politycznych.

Jedną rzeczą, której nie ma w Miastku, a która na pewno byłaby w tym badaniu, jest kwestia pandemii. Czy to byłaby nowa linia podziału?

Myślę, że tutaj elektorat prawicowy jest dużo bardziej podzielony. On się dzieli na tych, którzy są zwolennikami silnego państwa i takiego, które wprowadza pewne rozwiązania, kierując się dobrem wspólnoty, oraz na takich, którzy są przekonani, że cała ta pandemia to jest spisek producentów

szczepionek i należy zrobić wszystko, żeby ich powstrzymać. To jest takie napięcie, które rząd stara się w jakiś sposób zredukować, stając pomiędzy tymi grupami. I przez to polityka rządu wobec pandemii jest taka dziwna i niespójna, na przykład wprowadza ograniczenia, ale takie, żeby nikogo one za bardzo nie dotknęły.

Jeśli podobne podziały są na przykład w elektoracie PO czy Hołowni – a to pokazują też badania – to nie ujawniają się one tak publicznie.

Pewnie wyborcy Lewicy dzisiaj dzielą się na tych, którzy są za obowiązkowymi szczepieniami, i na tych, którzy uważają, że wystarczyłaby polityka COVID passów w miejscach publicznych, w których jest większe ryzyko zakażenia. Natomiast dla prawicy to jest podział, w którym naprawdę wychodzą duże sprzeczności. Przede wszystkim nie ma takiego wroga, jaki się pojawia na przykład przy LGBT czy przy uchodźcach. Wystarczy przypomnieć, jak wyglądała debata na temat granicy. Konfederacja zdecydowanie popierała rząd, bez żadnych wątpliwości. Natomiast tutaj się pojawia konflikt, który wiąże się właśnie z wyobrażeniem na temat tego, co wolno państwu i gdzie jest granica ingerencji; gdzie jest to, co jest osobiste, a gdzie jest to, co jest sferą wspólną.

Mam wrażenie, że niezależnie, czy wybory będą w 2022 roku czy 2023, to jednak ta polaryzacja na liniach, o których teraz mówimy, pozostanie. Pandemiczna, bo pandemia zostanie jako trwały ślad.

Myślę, że będzie kontynuacja tego kierunku, który teraz rząd wybrał, to znaczy takiej polityki środka, która być może nikogo nie satysfakcjonuje w pełni, ale też sprawia, że nikt tego w pełni nie może odrzucić. To znaczy wprowadzamy restrykcje takie, żeby one nie były zbyt uciążliwe, żeby nie spowodowały odpływu elektoratu. Tylko że jest też wymiar kosztów społecznych. I tu jest pytanie, czy rzeczywiście ci ludzie, którzy głosują na prawicę, są gotowi łatwo przełknąć tę liczbę zgonów, którą mamy, i takie

poczucie, że jednak państwo nie daje sobie rady i bardzo wielu ludzi musiało umrzeć. Oczywiście część prawicy mówi, że to jest wybór, żeby zostawić ich w spokoju – chcą umierać, to niech umierają. Ale to podważa bardzo coś, co jest istotnym wymiarem działania Prawa i Sprawiedliwości, to znaczy skuteczność, pewną sprawczość, poczucie, że państwo działa. Oni się tym bardzo lubią chwalić.

A co najbardziej uderzyło pana po przejściu ze świata nauki do polityki? Zwłaszcza w kontekście Lewicy? I oczywiście, czy nie żałuje pan?

To jest duży temat z pytaniem, czym jest dzisiaj lewica w Polsce i czym jest przede wszystkim ta lewica parlamentarna, czyli jaką drogę przeszła. Bo moim zdaniem to są inne partie niż te, które weszły w 2019 roku do parlamentu.

To ciekawe. W jakim sensie?

W kampanii w 2019 roku Lewica wystąpiła jako świeża, nowa siła polityczna, jako nadzieja na zmianę. Tam bardzo dużą rolę odgrywały Wiosna i Razem (choć ta partia była oczywiście znana z tej wcześniejszej kampanii w 2015 roku). W podobnej roli jak Lewica wcześniej występowała Nowoczesna, a jeszcze wcześniej Palikot. Teraz w jakimś sensie występuje w niej Hołownia – w roli takiej partii oczekiwań na zmianę, partii nowego typu.

I przez ostatnie dwa lata – to też widzimy w badaniach elektoratów – Lewica stała się być może nieco mniejszą, ale dużo bardziej spójną partią. Ugrupowaniem, które jest za zmianą bardzo mocno zdefiniowaną – liberalno-socjaldemokratyczną. Jest bardzo wyraźna propozycja, jeżeli chodzi o kwestie wolności z prawami kobiet, równością małżeńską i świeckością państwa, i równie wyraźna, jeżeli chodzi o wizję państwa i jego rolę – większej aktywności, jeżeli chodzi o usługi publiczne i transformację energetyczną w stronę zielonej energii.

Lewica może sięgnąć po tych wyborców z Miastka? Bo jeśli tak, to do tej pory się średnio udaje.

To, że dzisiaj Lewica obecna jest jako bardzo wyrazista opcja na scenie politycznej, to duża różnica wobec tego, co miało miejsce w 2017 roku, czyli przed pojawieniem się Wiosny. To jest coś zdecydowanie w kontrze do neoautorytarnej propozycji. Ja się z tego bardzo cieszę, że taka opcja jest, że tutaj nie ma żadnego kręcenia, żadnych wymijających odpowiedzi, żadnych półśrodków. Także w naszych ostatnich wewnętrznych badaniach ludzie mówią, że Lewica to są wartości, to jest wolność, to jest obrona praw osób LGBT, aborcja, rozdział państwa od Kościoła. To jest jasne dla ludzi, jest też pełna wiarygodność Lewicy.

Drugi nurt jest związany ze skutecznością państwa. Myślę, że jeżeli jest gdzieś możliwość przyciągania Lewicy, jeżeli chodzi o elektorat, który jest bliżej Prawa i Sprawiedliwości, to szanse widzę w odwołaniu się do jego przekonań, że państwo ma pewną rolę do odegrania w życiu społecznym i że nie można wszystkiego zostawiać rynkowi. Jednocześnie badania są dość bezlitosne – takich osób jest niewiele. Być może dlatego, że na razie elektorat Prawa i Sprawiedliwości trzyma się razem. Nie wiadomo, co się stanie, kiedy ten obóz zacznie się rozpadać, topnieć. Wtedy też może się pojawić zupełnie nowa dynamika i ta propozycja Lewicy dotycząca budowy silnego państwa, odpowiedzialnego za zdrowie, za edukację, za sądy, może „zaskoczyć”.

Wracając do mojego pytania: co z sejmowego życia poselskiego było dla pana największym zaskoczeniem, co wywołało pewien „szok kulturowy”? Bo na pewno coś takiego było.

Chyba największe zdziwienia dotyczyły pojedynczych osób. Im bardziej o kimś miałem dobre zdanie, tym częściej mnie rozczarowywał. Tylko że to nie jest problem z tymi osobami, a raczej z moimi oczekiwaniami. Oceniałem polityków tak, jak robi się to z zewnątrz, myśląc o politykach jako

wyjątkowych osobach, których wszystkie cechy powinny być najwyższej próby. Polityka to jednak także rola i mogą ją dobrze wykonywać nawet ludzie, którzy niekoniecznie dają się podziwiać w każdym aspekcie.

A czy politykę zmieni inwazja Rosji na Ukrainę?

Po krótkim okresie, w którym będzie rzeczywiste przekonanie o konieczności zawieszenia sporów, pojawią się nowe argumenty dla starych konfliktów. Z jednej strony obóz rządzący będzie się starał ominąć europejskie wymogi dotyczące praworządności, twierdząc, że musimy być trochę lżej traktowani jako „państwo frontowe". Pojawią się też ze strony rządu próby zluzowania polityki klimatycznej w ramach oddzielenia energetycznego od Rosji. Z drugiej strony opozycja będzie naciskać na spójność Unii Europejskiej pod względem wartości i konieczność zrealizowania wyroków TSUE. Oddzielenie od Rosji jest też okazją do przyspieszenia, a nie spowolnienia polityki ekologicznej. Przez przeorientowanie polityki obronnej Niemiec mogą się też zacząć spory, na ile Polska powinna postawić na wspólne europejskie projekty zbrojeniowe, a na ile kontynuować kupowanie broni od USA. Czekają nas spory o to, jak Polska ma funkcjonować w Europie zmienionej przez atak Putina na Ukrainę.

ROZMOWA XII

TOMASZ MATYNIA

Od „jak przeżyć” do „jak lepiej żyć”

Tomasz Matynia – politolog, absolwent Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2018 roku pracuje jako dyrektor Centrum Informacyjnego Rządu. W latach 2015–2018 pełnił funkcję Szefa Gabinetu Politycznego Ministra Zdrowia, wcześniej prowadził firmę szkoleniowo-doradczą i kierował Biurem Prasowym Parlamentu Studentów RP. Pracował także w branży badań społecznych, a od 2018 roku jest członkiem Rady Centrum Badania Opinii Społecznej. Od 2010 roku współpracuje z Prawem i Sprawiedliwością. Współtworzył i realizował kampanie wyborcze na poziomie ogólnopolskim i samorządowym. W ramach działalności naukowej zajmuje się badaniem wpływu wartości politycznych na proces podejmowania decyzji politycznych.

Michał Kolanko: Za nami kolejne fale pandemii koronawirusa. Pamięta pan jeszcze początek tego wszystkiego? Czas, kiedy usłyszeliśmy o jakimś wirusie wykrytym w Wuhan w Chinach? Jest pan związany z PiS od kilkunastu lat, pracuje pan w rządzie od początku kadencji PiS, w różnych miejscach.

Tomasz Matynia: Pierwszy raz o wirusie usłyszałem w styczniu 2020 roku, byliśmy wtedy z premierem Mateuszem Morawieckim w Sejmie. W jakiejś przerwie w obradach rozmawialiśmy o zasadach, które wprowadzają chińskie władze, rozważając scenariusze, które byłyby dostępne wówczas dla krajów demokratycznych. W naszym systemie dekowanie

w domu czy niewypuszczanie z całego kwartału ulic jest niemożliwe, a to wówczas stosowały Chiny. Służby sanitarne przesyłały pierwsze raporty o chorobie, jednak podobne sprawozdania zdarzały się już wcześniej w odniesieniu do innych chorób. Nie wiedziałem wtedy, że ta trudna wówczas nazwa SARS-CoV-2 stanie się najpopularniejszym terminem, jakim będę się posługiwał przez cały 2020 rok. To na pewno była sytuacja całkowicie nieznana i niespodziewana. Mieliśmy wówczas raczej perspektywę zbliżającej się kampanii przed wyborami prezydenckimi, co musiało zejść na boczny tor. Od przełomu lutego i marca 2020 roku 90 procent czasu pracy poświęcaliśmy na research i planowanie komunikacji w trakcie stanu zagrożenia epidemiologicznego, a niedługo potem pandemicznego. Słowo „sztab", które do tej pory głównie kojarzyło się z czasem kampanii wyborczych, pojawiło się z przymiotnikiem „covidowy". Po ogłoszeniu stanu epidemii moja żona z dwójką malutkich dzieci przeniosła się ponad 200 kilometrów od naszego domu, konkretnie do mojej mamy. Obawialiśmy się, że poprzez moje codzienne kontakty mogę coś przynieść. Zresztą pożytku ze mnie w domu było jeszcze mniej niż zazwyczaj, bo sytuacja wymagała pracy do późnej nocy. Codziennie przygotowywaliśmy komunikaty dla prasy, stawialiśmy portal gov.pl/koronawirus, skrzętnie przygotowywaliśmy poszczególne konferencje z ogłaszaniem kolejnych zasad epidemicznych, gdzie staraliśmy się szczegółowo i obrazowo prezentować nowe zasady. W ciągu tych trzech miesięcy widziałem na własne oczy coś, czego nigdy wcześniej nie doświadczyłem – jak z dnia na dzień zmienia się świat i jak zmieniają się ludzie. Coś takiego można porównać chyba wyłącznie z doświadczeniem wojny.

I w tym kontekście, również politycznym: jakie dla pana są najważniejsze obecnie zmiany społeczno-polityczne w Polsce? Z punktu widzenia przełomu 2021/2022 i w perspektywie wyborów w 2023 roku?

Doszło do wyraźnego poszerzenia grupy osób, które czują się godnie, mają poczucie wpływu i swojej podmiotowości w relacji z państwem. Dla tych ludzi państwo przestało być czymś odległym czy obojętnym. Wielu Polaków osiągnęło poziom, na którym człowiek przestaje się przejmować codziennymi podstawowymi sprawami. Z trybu „jak przeżyć" transformowali do postawy „jak lepiej żyć". Stamtąd już tylko krok do innego wyobrażenia o sobie – perspektywy postmaterialistycznej, najlepiej definiowanej przez Ronalda Ingleharta. Ten typ postawy uwidacznia się w momencie, gdy prymarne potrzeby, takie jak bezpieczeństwo, przynależność czy uznanie – znane z hierarchii Abrahama Maslowa – są zaspokojone. Pojawiają się nowe oczekiwania i wyzwania, ale oparte na innych dążeniach: samorealizacji i pielęgnacji wartości transcendentnych. Ten ostatni poziom pod koniec życia dołożył do hierarchii potrzeb Maslow. Wartości postmaterialne mogą się realizować poprzez zadowolenie z siebie, ze swojego życia, ze swoich dzieci, także poprzez walkę o rzeczy wyższe, jak prawa rodzin, działalność na rzecz ochrony klimatu czy aktywna troska o zachowanie tradycyjnych norm i zasad. To jest obecnie najważniejsza zmiana społeczna zachodząca w Polsce. W ciągu ostatnich kilku lat powiększyła się liczba osób oczekujących czegoś więcej poza „zwykłym życiem". Niektóre z tych grup osób przeszły szybką ścieżkę awansu od prekariatu czy klasy robotniczej do klasy średniej, przy okazji zmieniając miejsce w drabinie społecznej, w którym przez pokolenia tkwiła ich rodzina. Wraz z tym awansem (społecznym, zawodowym, finansowym) przyszła potrzeba większego zakresu stanowienia o sobie i życiu własnej rodziny, a dalej społeczności, narodu czy ogółu ludzkości.

To dość szeroki opis. Jak pan to definiuje konkretnie?

W wymiarze codzienności i takich symboli? Po raz pierwszy pojechali na dłuższe i dalsze wakacje – może nawet za granicę. Po raz pierwszy kupili nowy samochód, a jeżeli nie nowy, to nie taki trzydziestoletni, tylko trzy-

letni czy czteroletni. Właśnie ta grupa osób pierwszy raz w III Rzeczpospolitej może zdecydować, gdzie chce pracować. Nie muszą kurczowo trzymać się miejsca pracy w obawie przed bezrobociem, jak widzieli to w przeszłości u swoich rodziców. Gdy zmieniły się te postawy bytowe, to zmieniły się też oczekiwania i dążenia. Dominuje przekonanie, że w pracy jestem kimś, bo jeśli odejdę, to szef będzie kogoś trzy miesiące szukał, a potem trzy miesiące szkolił. Taki pracownik ma pozycję pozwalającą na walkę o swoje prawa w miejscu pracy, na przykład dodatkowe świadczenia socjalne i normalizowanie stosunku pracy (pełnowymiarowy urlop, unikanie płacenia pod stołem). Zmiana obejmuje także oczekiwania wobec sfery publicznej: w banku czy firmie ubezpieczeniowej traktują mnie w sposób godny, więc tego samego oczekuję od usług publicznych: urzędów czy służby zdrowia.

Uważa pan, że to wyłącznie efekt ostatnich lat?

Nie tylko, ale na pewno Prawo i Sprawiedliwość spowodowało przyspieszenie tego procesu i zwróciło się do tych ludzi ze swoją ofertą. Ta właśnie oferta sprawiła, że ci ludzie swój awans społeczny – w jakiś sposób – wiążą z tym, co się wydarzyło w ciągu ostatnich sześciu lat. Symbolami są: 500 plus, znaczne wzrosty płac czy trzynasta emerytura dla seniorów. To spowodowało, że z debaty publicznej prawie zniknął temat biedy, a jeżeli się pojawia, to co do zasady jest bardziej konsekwencją serii niefortunnych zdarzeń życiowych niż problemem systemowym. Problem ubóstwa dzieci został w dużej części rozwiązany. Pojawiły się nowe tematy i przestrzenie sporów. To nie jest przypadkowe, że odnoszą się do sfery idei, bo przecież o to chodzi w sporze o aborcję, ochronę klimatu, rolę Kościoła w życiu publicznym czy perspektywę demograficzną naszego narodu. To jest właśnie ta zmiana: debata przenosi się na wartości postmaterialne, spory klasowe zostają głębiej, choć na zawsze pozostają obecne i ważne. Potwierdziła to kampania SPD w Niemczech, gdzie mocno oparto się także na tej

przestrzeni, bo agenda polityczna często odnosiła się na przykład do płacy minimalnej czy dostępności mieszkań.

Na ile PiS projektowało takie zmiany? Pracuje pan dla PiS od wielu lat, głównie w obszarze badań społecznych i strategii oraz komunikacji.

Ludzie, którzy po prawej stronie zajmują się badaniami, zauważyli to w drugiej części drugiej kadencji PO. Pojawiło się pewne rozwarstwienie komunikatów prezentowanych przez władzę z oczekiwaniami Polaków. W pierwszym etapie część społeczeństwa zaczęła bardzo szybko wskakiwać po drabinie społecznej. Wielu ludzi, którzy do tej pory mieli problemy ze znalezieniem pracy, tę pracę znajdowało – zakończyła się zmora III Rzeczpospolitej w postaci bezrobocia. To był proces trwający mniej więcej od 2014 do 2019 roku (w tym kontekście odwołuję się do oferowanego wówczas przez PiS Narodowego Programu Zatrudnienia). Zauważono wówczas, że oczekiwania społeczne rosły szybciej niż możliwości urzeczywistnienia tych dążeń przez rząd Tuska. W pewnym momencie ówczesnej władzy wydawało się, że ludzie powinni być jej wdzięczni za to, co się udało zrobić, nie rozpoznano zmiany charakteru potrzeb. Pojawiło się słynne anegdotyczne pytanie sztabu PO z okresu po pierwszej turze wyborów prezydenckich w 2015 roku: „Zatrzymaliśmy Kaczyńskiego, wybudowaliśmy autostrady do Europy, daliśmy święty spokój i ciepłą wodę – czego jeszcze chcą?”. I nie mogli znaleźć tej najważniejszej odpowiedzi, czyli nie potrafili przedstawić oferty w 2015 roku, która by te oczekiwania realizowała.

W 2014–2015 roku wydawało się, że PO zaczyna wchodzić w dryf. Uważa pan, że PO mogła jeszcze wygrać wtedy kolejne wybory na przykład własnym 500 plus?

Pewnie mogłaby wygrać. To nie było tak, że Donald Tusk przewidywał porażkę i dlatego wyjechał do Brukseli. Gdy premierem została Ewa Kopacz, znacznie wzrosły oceny pracy premiera i oceny rządu. Skoczyły do poziomu nienotowanego od czasu, gdy Donald Tusk ogłosił podwyższenie wieku emerytalnego na początku swojej drugiej kadencji. Podstawowym problemem była złożona wcześniej obietnica: tamta władza Platformy i PSL umówiła się na coś ze społeczeństwem i nie dowiozła, nie zrealizowała swoich obietnic. Słowo „dowieźć" jest kluczowe. PO mogła bowiem wygrać wybory jakąś obietnicą, ale wiarygodność tej obietnicy zawsze pozostawała niska – zabrakło czegoś, co w marketingu szyfruje się skrótowcem RtB (*reason to believe*). Przez to konkurencji – nam w PiS – było łatwo konstruować swoją propozycję, pokazywać się jako nowa jakość na tle skompromitowanej nierealizowaniem programu ówczesnej partii rządzącej.

Problemem był nie tylko brak wiarygodności, ale coś więcej – właściwie „kontrwiarygodność". Politycy PO zapowiedzieli, że nie podwyższą wieku emerytalnego, a zrobili to. Powiedzieli, że nie zabiorą środków z OFE, a konta zostały wyczyszczone. I tym samym dali paliwo nie tylko opozycji z PiS, ale nawet wewnętrznej opozycji w ramach własnego obozu. Zauważyłem, że jest wielka szansa dla prawicy, gdy zobaczyłem debatę Jana Vincenta-Rostowskiego z Leszkiem Balcerowiczem w sprawie OFE. Gdy w ramach obozu jest tak wielki spór o fundamentalną sprawę, to znaczy, że wewnętrznie nie ma mowy o budowie wspólnej oferty czy wspólnego programu. Zwłaszcza że to nieporozumienie realizowało się na podstawie fundamentów tej władzy. To tak jakby PiS z jakąś wewnętrzną opozycją spierało się o to, czy 500 plus ma sens. Właśnie na tej fali likwidacji OFE pojawił się Ryszard Petru. Można powiedzieć, że Petru został politycznym synem Balcerowicza po tej debacie z Rostowskim, bo stworzył nową, nomen omen, platformę polityczną dla niezadowolonych z Platformy Obywatelskiej.

Wrócę jeszcze na chwilę do tych autostrad. PO próbowała przedstawiać tezę, że autostrady spowodują, że ludzie poczują, że Polska idzie do przodu. Ale ludzie sami chcieli iść do przodu, chcieli odczuć to w swoich portfelach, jechać po tych autostradach nowszymi samochodami. Dodatkowo autostrady prowadzące od miasta do miasta potwierdziły jeszcze jeden z grzechów ówczesnej władzy: polityka PO to była polityka odrzucenia wsparcia mieszkańców terenów daleko od centrum. Te przecinające ich działki i wsie autostrady też były tego symbolem i dowodem wyobcowania władzy od ich problemów. My zauważyliśmy to podczas rozmów w grupach zogniskowanych, gdzie mieszkańcy łódzkiego narzekali na zbyt odległe od siebie zjazdy z ekspresówek i autostrad.

Można odnieść wrażenie, że wtedy w 2014–2015 jednocześnie w PiS nastąpiła zmiana podejścia do sondaży, kampanii i sztabów. Inaczej PiS zaczęło podchodzić do danych. Pan to widział i widzi z bliska.

Najważniejsze w polityce jest to, by nie opierać się tylko na tym, co jest rezultatem badań. Chodzi tu zarówno o dane ilościowe, czyli te często cytowane w mediach, obrazujące poparcie dla partii czy postulatów, jak i jakościowe (grupy fokusowe, debaty eksperckie). W sytuacji nadmiernej koncentracji na pomiarach konkurent polityczny od razu udowodni, że sprzeniewierzasz się swoim ideałom, pokaże, że twoje poglądy zmieniają się wraz z kolejnymi sondażami. Prawo i Sprawiedliwość ma bardzo silną warstwę ideową, na której zbudowało swoje poparcie. To polityka, którą od początku III Rzeczpospolitej, od ponad 25 lat prowadzili bracia Lech i Jarosław Kaczyńscy. Pojawiło się kilka haseł, które tak przylgnęły do PiS, że nie trzeba o nich mówić, żeby wiedzieć, że to oś polityczna PiS. Mowa tu o takich sprawach, jak walka z korupcją, twarde podejście do przestępczości, solidarnościowy rys gospodarczy. Tego nie robi się jednym spotem z lodówką czy hasłem podanym na konwencji wyborczej. To PiS od samego swojego początku nawoływało do naprawy państwa, do dania mu

pozytywnej roli w oczach obywateli. Lider PiS wielokrotnie powtarzał cele ugrupowania i jego poglądy na główne bolączki społeczne. Badania w polityce mają prowadzić do jak najatrakcyjniejszego przedstawiania swoich punktów politycznych społeczeństwu, szukania sposobu ich zaakceptowania przez wyborców. Jednak wcześniej musisz mieć co zaproponować.

PiS ma kilka ośrodków, które nie tyle zajmują się badaniami, ile raczej myśleniem nad kierunkiem podejścia do polityk publicznych i budowania oferty. Te ośrodki niekiedy trochę konkurują, często się wspierają. W 2014 i 2015 oferta była dopasowana do oczekiwań Polaków i język zaczął być inny. O tym wszystkim decyduje lider i to dzięki jego decyzjom i wyczuciu politycznemu udało się wygrać. Same badania o niczym nie decydują, to mit.

To nie jest tak, że wystarczy mieć najlepsze badania i zawsze wygrywa się wybory.

To nigdy tak nie działa. Gdyby tak było, to socjologowie i politolodzy rządziliby na świecie [śmiech]. Z tego, co obserwuję, na pierwszej linii jest ich raczej niewielu. Najwięcej jest historyków i prawników, bo osoby z takim wykształceniem formalnym mają generalny przegląd różnych metod badawczych i odpowiednią perspektywę. Politolodzy, socjologowie, psycholodzy są raczej elementem wsparcia w tej architekturze władzy.

Na ile te projekty PiS zmieniły ludzi i ich oczekiwania? Na przykład w 2019 to już był moment, że te programy wprowadzone wcześniej, jak 500 plus, wymusiły zmianę oferty?

Już po wyborach, w 2016 i 2017 roku, w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego przeprowadziliśmy badania pod kierunkiem profesor Ewy Marciniak. Wówczas okazało się, że gdy zbadane zostały oczekiwania całego elektoratu z 2015 roku i porównano je z programem PiS, to te dwa zbiory były w największej liczbie miejsc tożsame. Można to ująć

w prostym stwierdzeniu, że ludzie zaczęli twierdzić to co PiS. Na pierwszym miejscu były kwestie związane z rynkiem pracy i zarobkami. Wtedy po raz pierwszy bezrobocie było ważniejszym zmartwieniem dla ludzi niż służba zdrowia. Co ciekawe, ówcześni konkurenci PiS kompletnie tego nie dostrzegali. Inne tematy to trudna sytuacja emerytów i rencistów, a także ludzi młodych. Czyli cztery podstawowe tematy, gdzie obie opcje mogły zaprezentować pewną ofertę. Mieli przecież te same badania. Z jakiegoś powodu PiS zaprezentowało rozwiązanie w tych wszystkich czterech sferach. Po drugiej stronie była pustka. Potem zastanawialiśmy się, czy w 2019 roku powtórzą ten błąd.

Platforma postawiła na szóstkę Schetyny na przykład w wyborach do Sejmu w 2019 roku.

Były jakieś propozycje, z tym że to były propozycje, które były odpowiedzią na to, co wprowadziło w ciągu ostatnich czterech lat PiS. W polityce nie ma lepszej sytuacji niż taka, w której twój przeciwnik zaczyna grać twoimi kartami, które wcześniej oznaczyłeś tak, że wszyscy przy stole to widzą. Szóstka Schetyny to był komentarz do piątki Kaczyńskiego, w której było na przykład poszerzenie 500 plus. Po co kupować marną i niedokładną kopię, skoro mogę mieć oryginał z certyfikatem?

Do dziś jednak słyszę analizy, że PiS w 2019 roku wygrało głównie dzięki sprawom światopoglądowym.

Przy wyborach do Parlamentu Europejskiego to był rzeczywiście boost, który wysłał część wyborców do urn. Ale główny boost to była piątka Kaczyńskiego z lutego 2019. PiS znów obiecało – jak 500 plus – i dowiozło jeszcze przed wyborami do PE. To była główna sprawa: potwierdzenie wiarygodności PiS. To było główne hasło tamtych wyborów. Gdy zobaczyło się billboard wyborczy PiS, to on był uszyty z tego, co PiS zrobiło przez ostat-

nie lata – chmura tagów z wielkimi programami, które PiS obiecało i zrealizowało.

PiS jednak zrobiło z wyborów do Parlamentu Europejskiego w 2019 roku wybory parlamentarne.

Tak się kalendarz ułożył. Tak trzeba było zrobić. Nie było żadnej przerwy w pracach sztabu między wyborami. Działał od początku 2019 aż do października 2019 roku.

Opozycja była reaktywna. W sumie jest taka do dzisiaj – poza pewnymi wyjątkami.

Opozycja popełniła wtedy radykalny błąd, tworząc jedną listę wyborczą, a nie tworząc różnych akcentów w kampanii. Odcięła od siebie część wyborców konserwatywnych poprzez zradykalizowanie przekazu. Wyborcy PSL poszli w śladowych ilościach zagłosować w wyborach do PE. Nie było tam takiej mobilizacji jak u wyborców PiS. Chociaż to ludzie, którzy na wsi i w małych miasteczkach mieszkają obok siebie. Dlaczego tak się stało? Bo Leszek Jażdżewski, bo Lewica na listach, karta LGBT. To odcięło część konserwatywnych wyborców opozycyjnej liście. PiS zmobilizowało swoich wyborców skutecznością i sprawczością, a opozycja zdemobilizowała sprawami światopoglądowymi – tak bym to podsumował.

W wyborach prezydenckich 2020 roku było już trudniej. PiS było defensywne – takie jest moje wrażenie. PiS musiało postawić na przykład na miliony ulotek, że wrócą z Rafałem Trzaskowskim bieda i konflikty. Straszenie.

Tam był też błąd opozycji. Poszła na wojnę z rządem w sprawie wyborów w trakcie pandemii. To był symbol starcia, które może rozpętać się później, gdy ktoś z opozycji wygra wybory prezydenckie. Polacy się tego wystraszyli. Badania, które wówczas były prowadzone, nie potwierdzają, że to

sprawy światopoglądowe zdecydowały. Szacowałem na początku (jeszcze przed COVID), że do zwycięstwa Andrzeja Dudy będzie potrzebne 9,5 miliona głosów. Ostatecznie potrzebne było aż o milion więcej i coś ten dodatkowy milion musiało zmobilizować.

Czyli co to spowodowało?

Spowodował strach przed tym, że przyjdzie nowy prezydent, który będzie wszystko blokował, i to w czasie największego kryzysu, jaki wielu pamięta. Wówczas najważniejsza w oczach Polaków stała się współpraca. Opozycja najpierw dała dowód na świętą wojnę przez całą kadencję (wybory covidowe), a potem potwierdziła to poprzez brutalną krytykę sposobu walki z pandemią (mimo że w pierwszej fali sytuacja była wzorcowa w porównaniu do reszty Europy). Polacy wystraszyli się tej kohabitacji. Ten konflikt był kluczem, a deklaracja pana prezydenta o budowie koalicji polskich spraw pod koniec kampanii prezydenckiej była odpowiedzią na oczekiwanie współpracy.

Ponadto Rafał Trzaskowski miał już za sobą całą serię grzechów, które były związane z PO. Próbował się od tego odrywać, ale Polacy cały czas nawiązują do lat poprzednich. Młodzi Polacy nie pamiętają może dobrze tych lat rządów PO teraz, ale w trakcie badań i tak mówią, że raczej to był ciemny i trudny czas. Dlatego poparcie dla PO wśród młodych jest dziś niższe niż dla PiS.

Był taki moment kampanii, gdy był pan pewny, że wygra prezydent Duda? Albo odwrotnie? Na przykład start Hołowni.

W każdym dniu kampanii byłem przekonany, że Andrzej Duda wygra, niezależnie od formy i czasu wyborów. Na pewno z Szymonem Hołownią byłoby trudniej. On jednak był zawodnikiem innej wagi. Był efekt świeżości, ale miał inny defekt – niedoświadczenie. Kampania Dudy wobec Hołowni – gdyby wszedł do drugiej tury – musiałaby być ustawiona ina-

czej. Pewnie byłaby właśnie skupiona na tym, czy ktoś, kto był prezenterem telewizyjnym, jest przy stanie epidemii poprowadzić państwo.

W Ukrainie coś podobnego się udało.

To jest jednak trochę inne społeczeństwo. Ludzie w Polsce mówili wprost: Dobrze wyglądał w *Mam talent*, był błyskotliwy, ale czy on będzie w stanie rządzić? Takie pytania słyszałem na temat Szymona Hołowni od wielu wyborców.

Był taki moment kampanii, gdy w sztabie czuć było niepokój. Po bardzo mocnym ataku jednego z tabloidów na pana prezydenta. To był moment rzeczywistego niepokoju, jednak w danych wszystko się zgadzało. Realizowane badania kroczące, codzienne, nie pokazywały takiego momentu, w którym byłaby porażka. W czwartek przed drugą turą przygotowałem taką prognozę wyborczą, która sprawdziła się potem w niedzielę, co do setnych części procenta. Łączny błąd wyniósł może 0,15 procent.

A inna kampania z Tuskiem? Jak by wyglądała?

Skończyłoby się to w pierwszej turze. Tak sądzę.

A co dziś jest obietnicą PiS? Polski Ład, i to mimo trudnego startu w styczniu 2022 roku?

Obietnicą zawsze jest skuteczność, wiarygodność i słuchanie głosu ludzi. Polski Ład jest strategią średnioterminową. Gdy pojawił się kryzys wywołany koronawirusem, Polacy oczekiwali planu, który by ich z tego wyciągnął, który spowoduje, że będą czuli się bezpiecznie w swoich miejscach pracy. Właśnie dlatego w planie znalazły się inwestycje, bo one dają pracę. W programie musiało się także pojawić odniesienie do portfeli pracujących, czyli niższe podatki – ta najtrudniejsza część Polskiego Ładu. Ważna dla DNA PiS jest kwestia godności seniorów, dlatego postawiono na emeryturę bez podatku. Podnoszenie statusu poprzez dostęp do mieszkania ma wykre-

ować program wsparcia w pozyskaniu gwarancji wkładu własnego. Natomiast oczekiwanie poprawy opieki zdrowotnej może być zrealizowane wyłącznie poprzez zwiększenie wydatków na służbę zdrowia, tak ważną po COVID-19. Istotnym elementem jest też poczucie, że ktoś jest na czele, siedzi, kieruje, prowadzi, i może coś się nie udać, niekiedy trzeba coś poprawić, ale jesteśmy jako obywatele pewni, że ta władza chce czegoś dla ludzi, a nie wyłącznie dla siebie.

Była teza, że Polski Ład się nie udał, bo poparcie dla PiS nie skoczyło w sondażach.

Na początku października 2021 roku PiS miało wynik o 7 czy 6 procent lepszy niż w maju czy kwietniu. I można szukać innych uzasadnień tych wzrostów, ale jeśli Polski Ład by nie pomagał, to tych wzrostów by nie było. Polski Ład jest strategią średnioterminową. Barack Obama miał takie strategie na wybory midterms w USA. Jak zmienia się sytuacja, trzeba też zmieniać plan rządzenia.

Czyli plan na wybory w 2023 roku będzie inny? Nowy?

Zawsze przed wyborami musi być nowa oferta. Jaka? To już kwestia decyzji politycznej lidera obozu. Polski Ład do wyborów będzie w całości zrealizowany. Będzie musiała być kolejna porcja propozycji na stole. To jest warunek sine qua non do wygrania kolejnych wyborów.

Jednak wyborcy PiS się zmieniają.

Wyborcy PiS zmienili się strukturalnie, grupa głosująca na PiS lub bliska PiS osiągnęła już liczbę przekraczającą 10 milionów wyborców. Są tacy wyborcy z 2015 roku, którzy nie zagłosowali na PiS w 2019 roku, ale są też tacy z 2019, którzy nie zagłosowali w 2020 roku. Są nowi, którzy nie głosowali w 2019, a w 2020 poszli do urn. To żadna czarna magia, a jednocześnie żywy organizm, który musi mieć powód nie tylko, żeby daną opcję

popierać, ale także powód do tego, żeby w ogóle pójść na wybory. Takich triggerów szukają wszystkie ugrupowania polityczne i politycy na świecie. PiS wygrywa swoją żelazną konsekwencją i wstawaniem mimo potknięć.

Niektórzy mówią – PO – że to efekt TVP i populizmu.

Na PiS głosowało 8,5 miliona ludzi, na Andrzeja Dudę – 10,5 miliona. Wiadomości oglądają przeważnie 3–4 miliony ludzi. To nie jest takie proste. Tego nie da się tak przełożyć. Jeżeli ktoś uważa, że 500 plus to populizm, to niech spojrzy na prognozę demograficzną Polski z 2012 roku. Wtedy nie było „populizmu", a tych dzieci w 2019 roku miało być znacząco mniej.

Teraz te prognozy nie są najlepsze.

Są lepsze, niż zakładały wcześniejsze prognozy. Bez 500 plus byłoby być może mniej niż 320–330 tysięcy.

A widzi pan sens używania etykiet „prawica", „lewica"? Na przykład pomysł, że Polska idzie w lewo?

To się głównie przydaje do opisywania świata. Nam to jest potrzebne, ludziom od komunikacji, dziennikarzom, publicystom i naukowcom, by świat kategoryzować. Umberto Eco nie po to nazwał swoją książkę *Szaleństwo katalogowania*, by zachęcać ludzi do tworzenia biblioteczek. Poprzez takie agregaty jak „lewica", „centrum" i „prawica" można skuteczniej i prościej definiować scenę polityczną.

Zapytam raz jeszcze: Czy Polska idzie w lewo?

Są uświadamiane i zmieniają się postawy w różnych obszarach. Jest taka tendencja w badaniach, która wskazuje, że bardzo mocno swoje perspektywy polityczne uświadamia sobie młodzież. Mam tu na myśli słynny raport CBOS, z którego miało wynikać, że młodzież przesuwa się w lewo. W tym raporcie są jednak dwa podstawowe fakty, nie tylko ten jeden sze-

roko komentowany. Po pierwsze, fakt, że więcej młodych kobiet zidentyfikowało się na lewo, ale po drugie, że młodzi mężczyźni wyrażają częściej niż wcześniej perspektywę prawicową. Moc faktu medialnego o przesunięciu w lewo wynikała z tego, że do tej pory młode kobiety rzadziej się identyfikowały, a temat aborcji był triggerem identyfikacji postawy. To sprawiło, że in gremio ten przechył jest w lewo. Z tym że ta teza jest bezużyteczna politycznie, bo kilka miesięcy później CBOS przedstawia raport, z którego wynika, że ponad 80 procent Polaków uważa, że większość zasad moralnych katolicyzmu jest słuszna, a prawie połowa z nich, że wszystkie zasady katolicyzmu są słuszne. Społeczeństwa przesunięte w lewo tak nie odpowiadają. Zachęcam jeszcze raz do lektury Ronalda Ingleharta i jego światowych badań wartości.

Politycy PiS czasami mówią, że wyzwaniem jest „zdepakietowanie postawy". Że na przykład jak ktoś jest klasą średnią, to nie popiera PiS i popiera UE. I trzeba te pakiety rozbić.

Zgadzamy się, że w klasie średniej jest dużo więcej ludzi z proeuropejskim nastawieniem niż antyeuropejskim. Jednak w klasie niższej te proporcje są cały czas znacząco na korzyść Unii Europejskiej. W Polsce ludzi z antyunijnym podejściem jest tyle, co soli w sałatce. Na przykład twierdzi tak nawet mniej niż 10 procent wyborców PiS. Dlatego tezy, że Polska miałaby opuścić UE, to tylko publicystyka. Są jednak różne płaszczyzny. Klasę średnią, jak ją tu pan przedstawia, wyznacza perspektywa materialna: kto ile zarabia i gdzie mieszka.

Ale żeby wygrać wybory w XXI wieku, trzeba być obecnym także w sferze wartości. W klasie wyższej jest wielu hiperkonserwatywnych ludzi, którzy głosują na ugrupowanie w poprzek swoich interesów. Na przykład w Polsce popierają Prawo i Sprawiedliwość, chociaż Prawo i Sprawiedliwość jest rozumiane jako ugrupowanie antyelitystyczne. Jest wielu takich ludzi, którzy są na dole drabinki społecznej i którzy skorzystali bar-

dzo mocno na politycznych decyzjach rządu Prawa i Sprawiedliwości, ale jednak głosują na PO. Co o tym decyduje? Po pierwsze, wartości, które wyznają. Ten robotnik być może uważa, że mimo że jego sytuacja jest lepsza, a jego dzieci korzystają z 500 plus, to na przykład ważniejsze jest to, że jest antykościelny i traktuje władze jako sprzyjające Kościołowi.

Zadaniem badaczy jest szukanie zmiennych, które łączą takie osoby, tak żeby niezgodność w jednym obszarze zastępować zgodnością w drugim. Potem takie osoby łączone są w segmenty i otrzymują propozycję, która ma je przekonać do jednego lub drugiego wyboru. Wielu wyborców głosuje „mimo", a nie „dzięki" jakiejś zmiennej. Budowa oferty to właśnie szukanie takich propozycji i wartości prowadzących do unieważnienia tych wątpliwości.

Wierzy pan w determinizm? Że jak młodzi popierają lewicę, to lewica wygra… kiedyś.

Młody rocznik, w wieku 18–25 lat, to 2,5 miliona ludzi. Połowa z nich w ogóle nie głosuje, więc zostaje około miliona 250 tysięcy. Przesunięcie poparcia w tej grupie o 10 procent nie zmienia znacząco wyniku. Młodzi są jednocześnie nierównomiernie rozłożeni. Jest ich więcej w większych miastach, a okręgi wyborcze są różne. Jednak nie znaczy to, że ich wpływ polityczny jest tak niewielki, jak wynikałoby z tych liczb. Teraz rodzice uczą się od swoich dzieci, co kiedyś byłoby nie do pomyślenia. To powoduje, że dzięki ich postawie można zmieniać trendy w szerszej części społeczeństwa niż tylko grupa młodych.

Młodzi też kreują tezy, szum, buzz w mediach społecznościowych, które się do osób starszych przebijają. Taką tezę ukuł kiedyś redaktor Michał Szułdrzyński z „Rzeczpospolitej".

Młodzi tworzą większą bańkę niż kiedyś. Stąd stwierdzenie „OK Boomer". Młodzi nie oczekują nawet zrozumienia od reszty społeczeństwa. Wpływ na

nich jest ograniczony, ale także ich doświadczenia ciężko jest przenieść na resztę. Jest bardzo duża różnica między doświadczeniami pokoleń starszych a młodymi. Oni sami siebie zarażają trendami, ale niekiedy nie potrafią włączyć innych. Inaczej ludzie po trzydziestce by używali TikToka. Używa pan?

Nie. Nie rozumiem tego serwisu społecznościowego. Nie mam zresztą czasu, by go poznać.

No właśnie. A z jakiegoś powodu korzystamy z Facebooka i Instagrama. Rozwijają się te sfery, które sprzedają. Na Instagramie są trzydziesto-, czterdziestolatkowie, którzy mają pieniądze. Mimo wszystko podobnie jest z polityką.

A PiS do nich kiedyś sięgnie?

Dziś ważniejsze jest pytanie: czy PO sięgnie po młodych? Najciekawsze w młodości jest to, że ona mija. Znam to ja, zna to pan. W 2007 roku miał pan 22 lata. Większość pana środowiska towarzyskiego – to zakładam – głosowała na Tuska i PO. Przesuwamy tę piramidę i teraz w pana otoczeniu, wśród trzydziestosiedmiolatków – znowu zakładam – powszechne głosowanie na PO już nie jest. Dlatego tak ważne w badaniach społecznych jest segmentowanie, czyli rozpoznawanie grup wyborców o podobnych cechach i oczekiwaniach – widok tu i teraz.

Lider PiS, jego otoczenie, myśli o tym, jak wygrać wybory w 2027, 2031 roku?

Nie jest możliwe szczegółowe przewidywanie przyszłości w takiej perspektywie, ale można planować polityki publiczne, politykę w ogóle, na dłuższy termin. Ludzie korzystają z różnych instytucji, mediów, każda opcja polityczna próbuje mieć jak najwięcej zasobów, by do tych ludzi docierać. To jest forma budowania przekazu. PiS miało i ma całe zaplecze organizacji

społecznych, młodzieżowych, które prezentuje swoją ofertę. Jeśli za tobą stoi nie tylko polityka, ale też idea, struktura społeczna, to łatwiejsza staje się transmisja do postaw wyborczych. O wyborach w 2027 i 2031 roku zadecydują w pewnym zakresie zasoby, ale przede wszystkim decydował będzie pomysł – oferta i jej wiarygodność. Nie możemy dziś przewidzieć, jakie będą wówczas oczekiwania ludzi.

Trudno przewidzieć politykę. Weźmy wspomniany na początku naszej rozmowy koronawirus. Przeorał wszystko.

To był absolutny game changer. Obniżył nastroje społeczne, zmienił wszystkie zasady gospodarcze, zasady życia społecznego, relacje między państwami. Wyjście z tego, tak aby społeczeństwo nauczyło się, jak żyć po tym doświadczeniu, będzie trwało pokolenie. To również wyzwanie kreowania polityk publicznych. Na przykład na Zachodzie często inspekcja sanitarna była przeżytkiem bez zasobów. W Polsce udało się jeszcze utrzymać ją w niefasadowej i konkretnej formie. Na pewno koronawirus jest zagrożeniem dla wolności. Ludzie nie myślą już, że nic im nie zagraża. Nie są takimi lekkoduchami. Tęsknią za cudownymi latami bez wirusa.

No, nie były one takie łatwe. Kryzys gospodarczy, nierówności, kryzys klimatyczny – to wszystko pojawiło się na długo przed koronawirusem.

Koronawirus spowodował, że na chwilę zapomnieliśmy o kryzysie klimatycznym. Wszystkie takie problemy nikną przy kolejnych liczbach zakażeń, zgonów. Dowodem na to, że mniej się przejmujemy, jest powrót takich właśnie dyskusji.

Na ile w reakcji na koronawirusa ważna dla pana była teoria impulsów (*nudge*) z ekonomii behawioralnej? Impuls to element tak zwanej architektury wyboru, przed którym stają ludzie. Impuls nakła-

nia do zachowań, ale nie jest zakazem czy nakazem. Mogą go kreować rządy, firmy, instytucje publiczne i nie tylko [1].

Ten pomysł – za który autorzy dostali Nobla – był cały czas wykorzystywany w naszej komunikacji. Najgorsze w polityce jest zmuszanie do konkretnych zachowań, nakazywanie czegoś ludziom, zmuszanie ich do reguł, które nie są zbyt ludzkie. Co jest podstawowym elementem skuteczności prawa? Społeczne przekonanie o jego słuszności i dbanie o skuteczność jego przestrzegania. Czyli władza musi działać tak, by wykorzystywać te elementy, by dawać społeczne dowody słuszności tego, co wprowadza. Tak jak w życiu: nie wystarczy mieć rację, trzeba ją jeszcze odpowiednio przekazać i przekonać do niej.

To się udawało, dopiero gdy pojawił się mocny konflikt polityczny – powszechnie łamiące zasady epidemiczne tak zwane „czarne protesty". Kwestionowanie władzy stało się w części środowisk bardzo modne. Gdyby zasady epidemiczne w pierwszej fali były wprowadzane wcześniej – bez uzasadnienia i wytłumaczenia – to gotowość do ich przestrzegania byłaby mniejsza. Polacy nie byliby gotowi wówczas na takie poświęcenia. Człowiek musi mieć argumenty, które przed nim samym potwierdzają słuszność danej postawy. Nie dziwię się, że Komitet Noblowski uhonorował Daniela Kahnemana, a kilkanaście lat później Richarda Thalera za te odkrycia. My korzystaliśmy z ich konstruktów, które w wielu miejscach się sprawdzały. Polacy mają jednak coś, czego nawet nobliści nie byliby w stanie przebić – głębokie poczucie solidarności.

To samo dotyczy szczepień? To chyba pokazuje, że polityka szturchnięć, nakierowań, nie zawsze działa.

Oczywiście impulsy nie zawsze działają, ale także w przypadku szczepień mamy dobre doświadczenia. Chciałem o jednym powiedzieć. Rozmawiamy na koniec 2021 roku. Właściwie to rocznica sondażu, w którym w Polsce co trzecia dorosła osoba powiedziała, że się zaszczepi. Tylko jedna trzecia była

gotowa do szczepień! Gdy spojrzymy na dane rok później, to dorosłych zaszczepiło się już dwie trzecie, a kolejne kilka punktów jeszcze jest gotowych to zrobić. Grupa chętnych do szczepień wzrosła ponaddwukrotnie. Nie wiem, czy jest drugi taki kraj na świecie.

Nie zasypiamy gruszek w popiele, walczymy dalej. Zbadaliśmy źródła motywacji do szczepień – to, co mogłoby Polaków przekonywać do przyjęcia szczepionki. Były cztery, a nawet pięć podstawowych powodów. Pierwszy – boję się koronawirusa (te osoby były od początku przekonane). Po drugie, boję się o bliskich (tutaj nasz kampanijny przekaz: „Szczepimy się. To u nas rodzinne"). Po trzecie, pobudki społeczne, „by się skończył koronawirus" (dlatego pojawiła się kampania „Ostatnia prosta"). Czwarta grupa to obawa przed lockdownem (w kampanii postawiliśmy na hasło „Zatrzymajmy kolejną falę"). Piąta, z którą teraz się zmagamy i którą chcemy przekonać, to taka, która troszkę gra w zakład Pascala. Postawa, którą mogłoby charakteryzować zdanie: „Przecież nic nie tracę".

Co do strachu. To czego się pan – strategicznie – boi?

Nieustannie tego samego. Takiego kierunku obranego przez świat, w którym istnieją religie bez religii – bez ich transcendencji. Mamy takie przykłady: klimat, wyzwolenie człowieka, cały obszar afirmacji mniejszości. Boję się zagubienia perspektywy, boję się powszechnego relatywizmu, odsłonięcia i zburzenia fundamentów. Z tym polityka sobie nie poradzi, obudzi demony, które stosunkowo niedawno zakopaliśmy. W perspektywie kilku dekad może to spowodować poważne perturbacje polityczne. Bo człowiek nie jest w stanie żyć w świecie teatralnym. Nawet odnosząc się do teorii Goffmana, że po wyjściu z domu zakładamy maskę z norm, która ma nas uspołeczniać, to liczba tych norm, tych ograniczeń i zasad będzie nie do ogarnięcia dla człowieka. Zgubimy pewność. To może spowodować rewolucję i ta kolejna rewolucja będzie zapewne walką o wolność.

To wzmacniają media społecznościowe?

Oczywiście. Mamy serię sygnalistów, którzy mówią, że to idzie w złym kierunku: Christopher Wylie [2], teraz menadżerka Frances Haugen [3] z Facebooka. Nie odnoszę się do motywacji tych byłych pracowników big techów, ale raczej odkrywania schematów działania cyfrowego świata. Dziś komercyjnie opłaca się napędzać bańki, w których żyjemy. Ja nie wierzę w to, że kiedykolwiek w debacie każdy uzna podstawy wygłaszania każdego innego poglądu. To niemożliwe. Zawsze będzie polaryzacja. Powinniśmy jednak szukać rozwiązań, które ją ograniczają, a nie nakręcają.

Media społecznościowe powodują też rozpad rzeczywistości na taką, w której nie ma wspólnych faktów.

Wyzwanie XXI wieku dla społeczeństwa to wiarygodność kanałów komunikacji. To podstawa podstaw. Jeżeli mamy osiągnąć oczekiwane postawy, to musimy wiedzieć, że jest ktoś lub coś, komu lub czemu warto wierzyć: Czy szczepionka ratuje przed śmiercią na koronawirusa czy nie? Czy Białoruś destabilizuje sytuację na granicy, czy organizuje akcję humanitarną? Czy otwarcie Nord Stream 2 obniży ceny gazu? Czy Ukraina ma prawo do samostanowienia o swoim terytorium, czy jest sztucznym tworem, jak mówi Putin? Każdy ma niestety swoją odpowiedź na te pytania. Wiek narracji, jakim jest XXI wiek, spowodował, że wiele z nich jest uznawane za równorzędne, zamiast po prostu szukać tych, które są prawdziwe.

Dziś uderzenie naszych przeciwników w perspektywie geopolitycznej to uderzenie w podstawy wiarygodności kanałów komunikacji i komunikatorów. To pierwszy element współczesnych konfliktów hybrydowych.

Jak z tej perspektywy ocenia pan znaczenie agresji Rosji na Ukrainę?

To jest absolutny game changer, coś, co nie tylko zmienia zasady gry, ale przede wszystkim weryfikuje wcześniejsze perspektywy i poglądy. W jednym momencie całe połacie polskiej polityki zbankrutowały (jak na przy-

kład ta wiążąca nas geostrategicznie z Niemcami), a z drugiej stworzyły się zupełnie nowe podwaliny pod nieznane jeszcze linie podziału. Po pierwsze, w całej hierarchii potrzeb nasze społeczeństwo spada kilka szczebelków niżej: do prymarnej potrzeby bezpieczeństwa. W dalszej kolejności otwiera się potrzeba ustosunkowania się sceny politycznej do większego niż dotychczas udziału migrantów w polskim społeczeństwie. W końcu zmienią się oczekiwania wobec liderów politycznych, i nie chodzi tu o wzór Zełenskiego, ale raczej nasze polskie wyobrażenie przywódców na kryzys. Czy to wiązać będzie mocniej z władzą? Czy zachęci do utrwalenia już poznanego? Czy odrzuci tych, którzy wierzyli w możliwość poprawnych stosunków z putinowską Rosją? Odpowiedzi na te pytania można szukać w przeszłości: Churchill wygrał wojnę, ale przegrał wybory, Reagan na zagrożeniu ze strony Związku Sowieckiego zbudował nową historiozofię Stanów Zjednoczonych, a Thatcher zjednoczyła Brytyjczyków obroną niewiele znaczących Falklandów. Trudno jednak wyciągnąć z tego naukę, bo agresja Rosji wydaje się czymś zupełnie nowym i trudnym do zrozumienia. Rzeczywisty wymiar tego, co 24 lutego rozpoczęła Rosja, poznamy nie w perspektywie tygodni czy miesięcy – to zmiana, która w Europie będzie trwała przez pokolenie.

1. Richard H. Thaler i Cass R. Sunstein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, przeł. Justyna Grzegorczyk, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012. [wróć]
2. Autor książki *Mindf*ck. Cambridge Analytica, czyli jak popsuć demokrację*, przeł. Michał Strąkow, Insignis Media, Kraków 2020. [wróć]
3. Frances Haugen ujawniła jesienią 2021 roku liczne dokumenty dotyczące wewnętrznej pracy firmy Facebook. [wróć]

ROZMOWA XIII

CEZARY TOMCZYK

Najważniejsze jest przełamanie wroga

Cezary Tomczyk (ur. 1984) – poseł na Sejm VI, VII, VIII i IX kadencji, w 2015 był rzecznikiem rządu Ewy Kopacz, w latach 2020−2021 szef klubu Koalicji Obywatelskiej w Sejmie, od 2021 roku wiceprzewodniczący Platformy Obywatelskiej. Był szefem sztabu Rafała Trzaskowskiego w kampanii prezydenckiej w 2020 roku i współtwórcą kampanii w wyborach na prezydenta stolicy w 2018 roku.

Michał Kolanko: Uczestniczył pan w dwóch kampaniach Rafała Trzaskowskiego – w 2018 roku na prezydenta Warszawy i w 2020 roku na prezydenta Polski. Co było w nich wspólnego?

Cezary Tomczyk: Walka z całym PiS. Te kampanie w pewnym sensie były do siebie bardzo podobne. W przypadku Patryka Jakiego i „bitwy warszawskiej" również zaangażowano wszystkie możliwe siły. Obie te kampanie były tak naprawdę ogólnopolskie. Cały kraj obserwował te zmagania. W przypadku wyścigu o prezydenturę Rzeczpospolitej zmieniła się skala całego przedsięwzięcia i skala trudności, przed jaką stanęliśmy. Mieliśmy również mniejszy budżet od konkurentów oraz bardzo niewiele czasu na zebranie 100 tysięcy podpisów.

Zacznijmy od tej kampanii warszawskiej w 2018 roku. Było takie wrażenie, że ona się rozkręciła – dopiero wtedy to pan pojawił się

mocniej w otoczeniu kandydata – w okolicach wakacji 2018 roku.

W ostatnich miesiącach zmienił się sztab, tak aby kampania nabrała rozpędu. Wcześniej była prowadzona w starym stylu, co nie zmienia faktu, że włożono w nią mnóstwo pracy. Wszyscy włożyliśmy w tę kampanię mnóstwo swojego zaangażowania.

Co znaczy „stary styl”?

To kampania, w której podręcznikowo realizuje się takie zadania, jak ulotka, billboard, spotkania z ludźmi, jest w niej nieco mniej pomysłowości, a więcej sztampy.

To były wakacje 2018 roku, jak wspomniałem.

Tak. Obserwowałem to z boku. Rafał zrobił do tego około stu spotkań w różnych dzielnicach. Była na nich masa ludzi, często po kilkaset osób. Problem polegał na tym, że te informacje nie docierały do szerokiej publiczności, poza oczywiście osobami, które w tych spotkaniach uczestniczyły.

Jak pan o tym mówi, to muszę przyznać, że mało pamiętam te spotkania. Natomiast pamiętam taki objazd dzielnic o 6 rano…

To był 26 lipca – pierwsza akcja, którą miałem przyjemność współorganizować. Nazwaliśmy ją „18 dzielnic w 18 godzin”. Zaczęliśmy od próby odczarowania wizerunku kandydata. PiS chciało, aby ludzie widzieli Rafała jako polityka leniwego i niezainteresowanego prezydenturą. To była oczywista nieprawda. Naszą zmianę zaczęliśmy od pokazania aktywności i pełnego zaangażowania Trzaskowskiego.

Na ile w kampanii trzyma się planu od A do Z, a na ile dodaje się dynamicznie nowe elementy?

Plan to podstawa kampanii, ale absolutnie konieczne jest również reagowanie na zmieniające się okoliczności. Jeśli kampanie prowadzi się bez pomysłu, to tak, jakby prowadzić wojsko bez map. Pierwszy tydzień miał pokazać aktywność, kolejne tygodnie miały doprowadzić do przełamania itd. Chcieliśmy nadać nową dynamikę kampanii Trzaskowskiego. I tak rzeczywiście było. Uruchamialiśmy kolejne projekty – town halle, wizyty w dzielnicach, akcja door-to-door, logo kampanii… rzeczy, których do tej pory nie było. I wtedy pojawił się tekst Michała Wróblewskiego z Wirtualnej Polski, który zapamiętałem: „Rafał Trzaskowski. Maszeruj albo giń". I w kampanii dokładnie jest właśnie tak… Albo wiosłujesz, albo prąd cię znosi, bo zawsze w tej pracy płyniesz pod prąd.

Znam takich polityków, którzy są mistrzami reagowania. Znam takich, którzy układają ciekawe plany, ale tylko połączenie tych zdolności daje sukces. Pamiętam, jak zrobiliśmy serwis internetowy www.mowprawde.pl. To była strona, na której umieściliśmy piętnaście kłamstw Patryka Jakiego i piętnaście razy weryfikowaliśmy jego słowa. Udowadnialiśmy, że niemalże zawsze kiedy zabiera głos, to kłamie. Prezydent stolicy nie może być przecież kłamcą. Dla Jakiego było to dużym kłopotem, ponieważ musiał się przez dobry tydzień mierzyć z tym, że po prostu kłamie. Mijał się z prawdą w sprawie metra, budżetu stolicy czy porównań z innymi miastami.

W swoim planie zakładaliście, że możecie wygrać w pierwszej turze, jeszcze z taką przewagą?

Na samym początku nie. Wchodziliśmy w kampanię, kiedy sondaże pokazywały, że Trzaskowski i Jaki idą prawie łeb w łeb. Najpierw musieliśmy doprowadzić do przełamania, później do utrzymania trendu, a dopiero na samym końcu mieliśmy poczucie, że to się może zakończyć w pierwszej turze. Taki scenariusz stał się realny tydzień przed wyborami.

Muszę zapytać o słynną taśmę, którą Trzaskowski skleił zbitą szybę w odwiedzanym mieszkaniu.

Są dwie lekcje, które z tego płyną. Warto tę historię opowiedzieć. Jesteśmy w jednym z odwiedzanych mieszkań na warszawskim Ursynowie w ramach akcji, w której odwiedzimy najwięcej mieszkań w historii kampanii warszawskich. Operator dotyka szyby, szyba wypada, Rafał ją łapie, czyli chroni tę panią, która tam mieszkała. Pierwsze, co w takiej sytuacji robimy, to bierzemy coś, co jest pod ręką, żeby szyba nie wypadła.

Wszystko się dzieje w strasznym ścisku, tłumie, i jeszcze każdy moment jest relacjonowany na żywo na Twitterze.

Myślę, że posiadam zdolność odróżnienia tego, co jest dobre, a co jest niedobre w kampanii. I w tamtym momencie absolutnie miałem poczucie, że reakcja była świetna, że Trzaskowski uratował tę panią, której dzięki niemu nic się nie stało. I sam dzielę się tymi treściami. I w pierwszych 5–10 minutach świat widzi to dokładnie tak. A później prawicowy Twitter rozkręca akcję drwiącą z łatania drzwi taśmą klejącą.

Bo to prowizorka.

Tak, ale on tam nie był przecież w charakterze szklarza, tylko jako kandydat na prezydenta, i po prostu ratował sytuację. Natomiast lekcja, która z tego płynie, jest taka, że po pierwsze, czasami coś może pójść w innym kierunku, niż myślimy, a po drugie, lekcja dla dziennikarzy jest taka, żeby nie dać się manipulować – żeby samemu wyciągać wnioski, czy coś jest w porządku, czy nie. A tutaj miałem wrażenie, że bardzo dużo ludzi dało się po prostu ponieść prawicowym politykom i dziennikarzom. Zadziałała MaBeNa, jak mówił Andrzej Zybertowicz, czyli skonstruowany system perswazji, taki zbiorowy umysł, który wpływa na postrzeganie świata przez innych…

Później był pan w programach telewizyjnych, u poważnych ludzi w poważnych stacjach, i pytano pana o tę taśmę.

Tak.

Miałem w tym momencie takie wrażenie, że forma zaczęła zjadać treść, że jakieś rzeczy poboczne stawały się głównymi wydarzeniami.

Gdy restartowaliśmy kampanię, to nie było od pierwszego dnia peanów pod jej adresem. Gdy zrobiliśmy wspomnianą akcję „18 dzielnic w 18 godzin", to nagłówki były takie, że to „spóźniony start Trzaskowskiego", „Trzaskowski wreszcie ruszył", „lepiej późno niż wcale", „ciekawy pomysł na start kampanii" – jednym słowem nie były najlepsze. Ale nawet jeżeli coś wychodziło nie do końca tak, jak byśmy chcieli, to po prostu – tak jak w tytule tekstu Wróblewskiego – musieliśmy maszerować i musieliśmy napędzać ofensywę aż do przełamania.

Jak wyglądała pana konsumpcja mediów w trakcie tej kampanii? Wstawał pan rano i co robił? Sprawdzał Twittera? Czytał tabloidy?

Zaczynałem od Twittera i przeglądu portali. Później planowaliśmy kolejne dni i wydarzenia. Oglądaliśmy projekty materiałów, wybieraliśmy scenariusze. Jednak poza przeglądem prasy w takich codziennych relacjach ważne są też bezpośrednie kontakty z dziennikarzami. To symbioza. Dobra współpraca jest wskazana, o ile pozostaje w zdrowych relacjach i wszyscy na niej korzystają. Bo dziennikarze mają ciekawą treść, a polityk może tę treść pokazać.

Chociażby były spotkania z dziennikarzami off the record, były tweetupy [spotkania off the record z dziennikarzami, liderami opinii na Twitterze z udziałem polityków, zwykle w luźnej formule]…

Tak, tweetup był jednym z początkowych pomysłów, chyba to właśnie my zaczęliśmy tak naprawdę takie spotkania po wielu latach przerwy w polskiej polityce. I to było też cholernie trudne do zorganizowania, bo dziennikarze mieli opór, żeby przyjść.

Dlaczego?

Bo to był pierwszy tweetup, dziennikarze nie wiedzieli, czy ich obecność nie zostanie źle odebrana. Bardzo staraliśmy się, żeby były też redakcje prawicowe, właśnie dla równowagi. Jakiś czas temu widzieliśmy urodziny u Roberta Mazurka…. Na styku polityki i dziennikarstwa trzeba bardzo uważać.

Ale wracając do samej kampanii: miał pan wrażenie, że ona się rozkręca, że jest impet, ale z drugiej strony dziennikarze, w tym moja skromna osoba, często na Twitterze pisali, że słabo to wyglądało. Czyli ma pan sondaże, ma pan elektorat, ma pan plan, a widzi, że w tej bańce informacyjnej jest źle.

Wrażenia nie zmienia się w jeden dzień, podobnie jak wizerunku. To proces. Mozolna walka każdego dnia i od czasu do czasu spektakularna bitwa czy wydarzenie. To jest jak na wojnie. Taktyka wojenna jest bardzo podobna do taktyki kampanijnej.

To znaczy?

Wiadomo, jakie są zasoby po jednej i po drugiej stronie, ale trzeba mieć na to pomysł, plan, trzeba go realizować, reagować na bieżąco i też próbować przełamać wroga. Przełamanie wroga jest kluczowe. Jeżeli wróg pójdzie w rozsypkę, spanikuje, przestanie realizować własny plan, to już jest się bliżej.

Było takie przełamanie w kampanii warszawskiej?

Było kilka takich punktów. Na pewno ten restart, bo wtedy zatrzymaliśmy niekorzystny trend. To było bardzo ważne. Później widzieliśmy już w badaniach, że to zaczyna iść w dobrym kierunku. Na pewno dwie debaty były punktami przełomowymi. Była debata na Legii, gdzie Patryk Jaki myślał, że my nie przyjdziemy, że się boimy debaty – w ogóle nie wiem, czemu tak

myślał. Była też debata, na której on zrezygnował z członkostwa w Solidarnej Polsce. To była już katastrofa, zwłaszcza jak potem jeszcze wsiadł do autokaru PiS. Później już raczej po prostu staraliśmy się ugruntować przewagę i nie popełnić błędu. Na końcówkę zdecydowaliśmy się na taką akcję „24 godziny dla Warszawy". Byłem z niej bardzo dumny. My wsiadaliśmy do nowoczesnego, ekologicznego, elektrycznego autobusu, a Patryk Jaki wsiadł do „ogórka" smrodzącego po Warszawie, w której akurat jest temat smogu. Już wiedzieliśmy, że może być tylko gorzej dla niego.

Jaki pojechał też wcześniej do Sofii, żeby pokazać, że tam metro się szybciej buduje…

To też była katastrofa.

Dlaczego?

Ponieważ cała Polska poznała jego język angielski. I o ile zazwyczaj w kampaniach znajomość języków nie ma żadnego znaczenia, to bardzo trudno zmierzyć się politykowi z falą śmiechu na własny temat.

Jeśli polityk staje się memem, to jest to już taki sygnał „pull up", tuż nad ziemią? Byli tacy, którzy nigdy z tego nie wyszli, jak na przykład – z całym szacunkiem – Ryszard Petru, od „polskiego JFK" do polityka mema.

Tu zgoda. Ale też uczciwie powiem, że za każdym razem, kiedy Patryk Jaki coś organizował, to też staraliśmy się wiedzieć, co robi, i ewentualnie móc na to reagować.

I do tego też Twitter jest potrzebny?

Tak. Albo ktoś, kto na przykład nagra, jak Patryk Jaki mówi po angielsku. Albo ktoś, kto sprawdzi, gdzie i z kim Patryk Jaki spotyka się w Madrycie, albo ktoś, kto zada pytanie po angielsku.

Dla dziennikarza zwykle kampania to duże obciążenie, ale dla polityka tym bardziej. Zaczynają pojawiać się błędy. Jak to wygląda z pana strony?

Błędy się zdarzają, czasami zwykłe przejęzyczenie może narobić wiele złego. Trzeba wyciągać wnioski i dalej wracać do realizowania planu. Ważne też, aby nie dać się zmanipulować. Pamiętam, jak kilku ważnych dziennikarzy mówiło wprost, że Patryk Jaki wygra. Ważna jest własna intuicja, własne badania i własny zespół, który wzajemnie się szanuje i wierzy w zwycięstwo.

Pamiętam jeszcze dwa ciekawe aspekty tej kampanii warszawskiej. Jedna to szczepienia. To ciekawe, że temat ten pojawił się w kampanii Trzaskowskiego na długo przed koronawirusem.

I nie pojawił się przypadkiem. W pierwszych tygodniach zrobiliśmy dokładny raport o samym Jakim. Sprawdziliśmy wszystkie jego wypowiedzi na przestrzeni wielu, wielu lat, szukając czegoś, co może być takim punktem do wykorzystania. I zobaczyłem film z jego konferencji prasowej, gdy mówił o szczepieniach, że to jest wolność i że szczepienia powodują choroby.

Na marginesie zobaczmy, jak dalekowzroczna była polityka z naszej strony. Okazało się, że dzisiaj taka postawa między innymi Solidarnej Polski i PiS doprowadziła do tego, że ludzie nie chcą się szczepić. My ten temat mieliśmy w zanadrzu od samego początku kampanii. I czekaliśmy.

To zostało wyciągnięte chyba w ostatni tydzień przed pierwszą turą.

Tak, i podobnie było z antysemickimi wpisami asystenta Patryka Jakiego. Dlatego mówię, że do tego się trzeba przygotować. Patryk Jaki wyszedł na konferencję prasową w Sofii i dostał pytanie o współpracownika, który używa antysemickiego języka. To pytanie, wypłynięcie tematu, nie było wtedy przypadkiem. Nasi współpracownicy dzień wcześniej znaleźli te

wpisy, wertując media społecznościowe sztabu Jakiego. I misja „Sofia” została zakończona, a kandydat PiS wrócił na tarczy.

Druga rzecz, o którą chciałem zapytać jeszcze w tym wątku kampanii warszawskiej, to pozycjonowanie przez Facebooka. Jest przekonanie, że to była kampania, w której bardzo mocno sztab Rafała Trzaskowskiego postawił na precyzyjnie targetowane reklamy na Facebooku.

Bo to prawda. Używaliśmy nowoczesnych narzędzi w ramach budżetu, który mieliśmy. Każda złotówka była wydana precyzyjnie. Każdy przekaz trafiał do właściwego adresata czy właściwej dzielnicy.

Z drugiej strony Patryk Jaki zawsze krytykował, że przegrał przez hejt i dysponującą dużymi zasięgami na Facebooku stroną – określaną czasami jako hejterska przez komentatorów – Sok z Buraka.

Widziałem, że Sok z Buraka podejmował temat angielszczyzny Patryka Jakiego. Jednak trudno mylić skutek z przyczyną. Jeśli pojawiają się wpadki kandydata, to już on sam jest sobie winien. Takie wpadki wpływają też na samego kandydata… Wytrącają go z równowagi i podkopują wiarę w siebie. Polityk w trakcie kampanii wyborczej jest pod gigantyczną presją mediów, otoczenia czy współpracowników. To nie jest łatwy czas.

To taka gra psychologiczna: kto komu siedzi w głowie?

Tak, na pewno. Za każdym razem, kiedy przeciwnik czuje, że mu nie idzie, to obojętnie, czy w rzeczywistości tak jest, czy nie, zaczyna być gorzej. To takie samospełniające się proroctwo. A od kilku wpadek i gorszej formy do zapoczątkowania złego trendu tylko krok.

To zostawmy teraz kampanię warszawską i wylądujmy w 2020 roku. Jak to się stało, że Rafał Trzaskowski został kandydatem na prezy-

denta? Skąd się wzięła ta zmiana Małgorzaty Kidawy-Błońskiej? Donald Tusk nie chciał kandydować od samego początku.

Tak. To prawda. Nie chciał. Kiedy było jasne, że dojdzie do zmiany kandydata, Borys Budka przeprowadził szereg rozmów. Pojawiły się kandydatury Trzaskowskiego i Sikorskiego. Zarząd Krajowy na podstawie szczegółowych badań podjął decyzję w tej sprawie.

Badania pokazały, że Rafał Trzaskowski ma największy potencjał?

Tak, właściwie w każdym aspekcie. Oczywiście badaliśmy też Kidawę-Błońską i Donalda Tuska, ale w tym przypadku w związku z jasną deklaracją przewodniczącego jego część badań poszła do szuflady.

Jak pan odbiera tezę, że PiS z Platformą się wtedy dogadały, żeby utrzymać polaryzację? Żeby Hołownia się nie rozwinął?

Bzdura. PiS robiło wszystko, żeby Platforma nie zmieniła kandydata. Ale to po prostu fizycznie było niemożliwe już po restarcie. Gdyby Kaczyński tylko mógł, to przeprowadziłby wybory kopertowe. Jednak w tak krótkim czasie i przy sprzeciwie samorządów i Senatu nie było to możliwe. PiS chciało wyborów jak najszybciej, tak aby uniknąć negatywnych skutków pandemii.

Co zmieniło się w prowadzeniu polityki przez te dwa lata od 2018 roku? Bo mam wrażenie, że na przykład media społecznościowe przez ten czas jeszcze ją przyspieszyły.

Media społecznościowe ciągle się zmieniają. 2018 rok to czas Facebooka, 2020 to czas Twittera, teraz jak burza nadciąga wciąż mało popularny wśród polityków TikTok. Pamiętam, jak w kampanii młodzi ludzie byli bardzo zaangażowani właśnie na TikToku w kampanię Trzaskowskiego, to było spontaniczne i fascynujące. Dziś bez mediów społecznościowych nie

ma kampanii. Z jednej strony to właśnie tworzenie wrażenia, a z drugiej realne narzędzie kampanijne, które pozwala dotrzeć do ludzi.

Zostaje pan szefem tej kampanii i jaki jest pana plan?

Zmiana kandydata dokonuje się w ciągu kilku dni, więc wszystko dzieje się bardzo szybko. Zazwyczaj jest czas na przygotowanie planu. Tutaj było inaczej. Mieliśmy 48 godzin. W tym samym momencie powstawały zręby planu na kampanię oraz tworzył się sztab. To było bardzo trudne 48 godzin. Wiedzieliśmy też, że kampania Andrzeja Dudy jest w rozsypce. To był czas „ostrego cienia mgły". Wiedzieliśmy też, że jak najszybciej musimy wejść do gry i że nie odpuścimy do samego końca.

Pierwsza konferencja Trzaskowskiego i jest uderzenie w TVP. Dlaczego?

Chcieliśmy zacząć w spektakularny sposób i pokazać, że pojawił się ktoś, kto naprawdę chce się bić z PiS. Że zaczynamy nowy rozdział polskich kampanii wyborczych i walczymy o zwycięstwo.

I tak, pierwsza jest TVP. W sztabie nie było co do tego pełnej zgody, bo niektórzy chcieli, żeby ta kampania rozpędzała się nieco wolniej. Pomysł był oczywiście taki, żeby bardzo szybko podnieść sztandar. Niewiele osób pamięta, że w pierwszych badaniach Rafał Trzaskowski miał 15 punktów procentowych straty do Szymona Hołowni. Nie było czasu na sen, tylko był czas na walkę.

No właśnie, jak spoglądaliście na Szymona Hołownię? Uważaliście, że to jest groźny rywal?

Hołownia w momencie startu kampanii miał prawie dwa razy wyższe poparcie niż Trzaskowski. Nie wiedzieliśmy, jak szybko uda się zbudować poparcie wyższe od Hołowni i czy w ogóle się to uda, ale Rafał Trzaskow-

ski był bardzo zmotywowany i zdeterminowany. Trzaskowski zamienił się z Hołownią poparciem w cztery dni.

I flagę wbiliście nie tyle obok TVP, ile w TVP. Uderzyliście w Kurskiego – żeby spolaryzować?

Przed nami było 7–8 tygodni kampanii. Wszyscy kandydaci byli rozpędzeni. To nie jest łatwy start. Chcieliśmy uderzyć w najważniejszy punkt tego pisowskiego systemu, w samo oko cyklonu. W kłamstwo i propagandę.

Początkowo dziennikarze nie ocenili tego ruchu dobrze, ale czuliśmy, że ludzie myślą zupełnie coś innego. I mieliśmy rację. Reakcje przerosły nasze oczekiwania. Atak ze strony TVP po tej deklaracji był wręcz furiacki. To też pokazało, gdzie jest prawdziwa obawa PiS. Ta obawa to Rafał Trzaskowski.

I co wtedy? Myśli pan sobie: Trzeba maszerować?

Tak. Trzeba maszerować i realizować plan. Jak w bitwie. A przecież nie każdy musi widzieć od razu, jak plan wygląda.

Czyli opinia publicystów z bańki rozjechała się z opinią waszych wyborców.

Tak. Tak się czasami dzieje. Trzeba robić swoje i starać się nie sugerować każdą opinią publicystów. Oczywiście sami publicyści mają ogromny wpływ na widzów i lepiej, kiedy te opinie są zgodne, ale na entuzjazm opiniotwórczych dziennikarzy trzeba zapracować ciekawą kampanią i ciężką pracą, a nie jednorazowym zrywem.

Później jest zbieranie podpisów pod kandydaturą. To kolejna metoda, jak rozumiem, rozkręcenia tego impetu?

To też był fascynujący moment. Mieliśmy raptem kilkanaście dni na zebranie 100 tysięcy podpisów. Najpierw pomogło PiS, wyznaczając skrajnie

krótki teren ich zebrania. Zrobili to z czystej złośliwości. Okazało się, że ludzie zareagowali wspaniale. Widząc ten entuzjazm, zwróciliśmy się do całego społeczeństwa o pomoc. Miałem wrażenie, jakby podpisy zbierała cała Polska. Nie nadążaliśmy z wystawianiem kolejnych stolików z kartami do podpisu. Zebraliśmy ich 2 miliony. Na Marszałkowskiej i w internecie uruchomiliśmy specjalny zegar, który pokazywał, ile podpisów już jest. To był naprawdę piękny moment takiego społecznego zrywu. Bardzo za ten moment jestem ludziom wdzięczny.

Jest kilka narracji dotyczących tej kampanii. Jedna z nich jest taka, że Trzaskowski nie wygrał, bo nie miał wystarczającego poparcia ze strony Kosiniaka-Kamysza, Lewicy i Hołowni. Zgodzi się pan?

Przegraliśmy wybory o 350–400 tysięcy głosów. PiS nie dopuściło kilkuset tysięcy głosów Polonii. W trakcie kampanii nie wiedzieliśmy jeszcze, jaka jest skala tego niedopuszczenia, ale mieliśmy świadomość, że to jest problem. Że ludzie w niektórych krajach – szczególnie w Niemczech, Wielkiej Brytanii, gdzie wiedzieliśmy, że wygramy – chcą głosować, a nie mogą. Na marginesie zwróćmy uwagę, jak sytuacja się zmieniła: kiedyś Polonia głosowała na PiS, a dzisiaj wśród Polonii cztery do jednego wygrywa Trzaskowski.

Ale wracając do tej Lewicy czy Kosiniaka…

No właśnie – tutaj każda rzecz miała znaczenie. Brak jednoznacznego poparcia ze strony innych kandydatów miał ogromne znaczenie przy tak niewielkiej różnicy w liczbie głosów.

A narracja PiS, że wygrana Trzaskowskiego oznacza powrót konfliktu i biedy?

Ja tego nie zauważyłem. Uważam, że PiS konsekwentnie robiło wszystko, żeby Rafała dokleić do „ideologii LGBT”. To się PiS nie do końca udało.

Ale oczywiście kampania negatywna w stosunku do Trzaskowskiego była prowadzona na gigantyczną skalę.

Na koniec pytanie, które musi paść – Końskie. Nie pojechaliście na debatę. Był jakiś spór w sztabie w tej sprawie?

Nie. To była wspólna decyzja.

Okej. Jest debata z dziennikarzami w Lesznie. Nie lepiej było jechać do Końskich? Nie jest tak, że jako challenger Trzaskowski powinien zrobić wszystko?

Wiedzieliśmy, że TVP chce zrobić z tego coś absolutnie ohydnego tam na miejscu. Były dwie alternatywne debaty. W obu miejscach dwie mównice. U nas dwadzieścia pięć redakcji, a tam jedna.

Ale Trzaskowski nie dałby sobie z tym rady?

Dałby sobie radę. Realizowaliśmy swój plan, a nie plan TVP.

Nie żałuje pan, że go nie przekonał?

Nie przekonywałem go. To była wspólna decyzja. Gdyby było tak, że jest debata w Końskich, a Rafał w tym czasie jest na coca-coli ze znajomymi, to by było bardzo źle. Ale myślę, że wtedy nikt się raczej nie dał zmanipulować i te opinie były dobre. Narracja była taka, że jest Rafał Trzaskowski, jest dwadzieścia pięć redakcji z całej Polski i każdy może zadawać pytania, a debata trwa trzy godziny, jest prawdziwa. Z drugiej strony jest ustawiona debata w TVP, wiadomo, kto to prowadzi, wiadomo, jakie są pytania i do czego to zmierza. I zasięgi Leszna były dwukrotnie większe niż tego wydarzenia w TVP.

Przed drugą turą Trzaskowski apelował do wyborców spoza elektoratu. Była „nowa solidarność”, wyjście poza duże miasta – też

fizyczne – a z drugiej strony na samym końcu było osiem gwiazdek i mobilizacja swoich wyborców. To nie był błąd?

Osiem gwiazdek pojawiło się w kampanii przy okazji nowej piosenki Taco Hemingwaya *Polskie tango*. Świetny kawałek, swoją drogą. Przecież tego nie ustalaliśmy. Z drugiej strony to właśnie mobilizacja na sam koniec jest kluczowa i to właśnie po tej stronie sceny politycznej jest problem z mobilizacją. Musimy sobie z tego zdać sprawę, też po to, żeby wygrać kolejne wybory.

Druga strona się bardziej zmobilizowała.

Trudno powiedzieć, czy bardziej, ale na pewno bardzo. W ogóle trzy najwyższe wyniki w historii Polski – a zauważmy, że ludzi mamy coraz mniej – to Lecha Wałęsy, Dudy i Trzaskowskiego. Dwa razy po 10 milionów głosów to jest coś, co się w żadnych wyborach prezydenckich nie zdarzyło. Mobilizacja po dwóch stronach była ogromna. Raczej bym powiedział, że tej mobilizacji powinno być jeszcze więcej, a nie mniej.

Jakie z tego wszystkiego płyną wnioski na następne wybory, które będą za rok albo za dwa lata?

Najważniejszy wniosek jest taki, że naprawdę do wyborów trzeba się po prostu dobrze przygotować. Wybory to nie jest partyzantka. To jest ciężki kawałek chleba; ciężka bitwa, którą trzeba stoczyć z najlepszymi, w oparciu o najlepsze narzędzia. Nie wygra się jej po prostu z marszu. Dziś wszystko w rękach opozycji i jej liderów. Jedno jest pewne: tworząc kampanie, współtworzymy historię. Świetny kandydat i świetna kampania mogą historię po prostu zmienić. I to jest prawdziwy game changer.

A czy politykę zmieni inwazja Rosji na Ukrainę?

Może zmienić wszystko.

ROZMOWA XIV

MATEUSZ SABAT

Przebić się przez 20 tysięcy komunikatów dziennie

Mateusz Sabat – doradca, strateg, twórca agencji digitalowej Big Data For Leaders. Przez kilkanaście lat zdobył interdyscyplinarne doświadczenie: w marketingu internetowym, budowaniu i rozwoju organizacji oraz pracy z osobami publicznymi. Miał bezpośredni udział w sukcesach dwóch największych kampanii crowdfundingowych w historii polskiej polityki. Dawniej między innymi współzałożyciel i członek zarządu krajowego Nowoczesnej oraz dyrektor fundraisingu w Fundacji FOR Leszka Balcerowicza. Z wykształcenia ekonomista, absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz programu Atlas Think Tank MBA.

Michał Kolanko: Podobno dane są w dzisiejszym świecie jak ropa w erze przemysłowej. W polityce tak się również dzieje?

Mateusz Sabat: W USA i większości krajów Europy wybory wygrywają te partie, które w bardzo mocnym stopniu opierają się o dane oraz wiedzę z kampanii internetowych. Ich decyzje polityczne są podparte analizą danych o setkach tysięcy, a często nawet milionach sympatyków i potencjalnych sympatyków. W Polsce z wykorzystaniem danych przez polityków bywa różnie, ale ostatnio sytuacja się zmienia na plus. Przykładowo ruch Szymona Hołowni, z którym współpracowaliśmy w kampanii prezydenc-

kiej, jest pierwszym, który tak mocno wkomponował element konsekwentnego zbierania i wykorzystania danych internetowych w swoje działania.

Hołownia odniósłby bez tego sukces?

Bez internetu i bez danych byłoby to bardzo trudne. Przypomnijmy, jaki był kontekst kampanii prezydenckiej – w większości rozgrywała się ona w czasie, gdy mocno zaatakowała pandemia koronawirusa. Dane, internet i profesjonalne narzędzia pozwalają stosunkowo szybko i skutecznie organizować wokół osób lub idei duże społeczności. Dzięki temu osobom spoza systemu łatwiej jest wejść do gry.

Na czym polegało to pierwsze – jak pan mówi – wykorzystanie danych w profesjonalny sposób przez Hołownię?

Większość polityków prowadzi konta na Facebooku, na Twitterze, czasem mają lepszą czy gorszą stronę internetową i to jest w zasadzie wszystko – uważają, że są w internecie. U Szymona Hołowni innowacyjne było postawienie od początku na budowę trwałej społeczności z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi marketing automation, takich jak w kampanii Obamy, Macrona czy Bidena. W centrum takiego systemu leży baza danych zawierająca bezpośrednie kontakty (mail, telefon, adres) dużej, zaangażowanej społeczności sympatyków i wolontariuszy. Z bazą połączony był między innymi system wysyłkowy do kampanii mailingowych i esemesowych, portal do organizowania wolontariuszy, system scoringowy pozwalający oceniać aktywność kontaktów czy dedykowana platforma do zbiórki pieniędzy. To wszystko pozwalało zwykłym ludziom, nieangażującym się wcześniej politycznie, łatwo dołączyć do Szymona i zrobić coś na rzecz jego kampanii, a następnie ruchu.

Czyli pierwszy komponent to społeczność.

Tak – społeczność i profesjonalne narzędzia do budowy oraz zarządzania dużymi, trwałymi społecznościami przez internet. Jeśli organizowalibyśmy ruch polityczny w klasyczny sposób, czyli przez spotkania, objazdówki po różnych miejscach, to siłą rzeczy będzie się to działo sprawniej w większych miejscowościach, gdzie można wynająć lokal, powiesić plakaty, zebrać większą publiczność spośród mieszkańców. To żmudne, wymaga sporych zasobów i ogólnopolskiej struktury, a i tak ten ogromny wysiłek de facto pomijałby odbiorców z mniejszych miejscowości. Internet rozwiązuje ten problem. Internetowe społeczności są rozproszone. Możemy sobie wyobrazić, że mamy w danym województwie tysiąc wolontariuszy – czyli dużą strukturę, jak na warunki polskie. Dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi te osoby będą mogły się ze sobą łatwo połączyć i zacząć oddolnie działać w regionie – bez konieczności ogłaszania się, spotykania w jednym miejscu, wynajmowania sali w domu kultury czy czekania, aż przyjedzie lider i powie, co mają robić.

Ruch Hołowni jest bardziej rozproszony czy skupiony?

W kampanii prezydenckiej to było bardzo rozproszone. Mieliśmy zapisy z całej Polski – zarówno z wielkich miast, przez Polskę powiatową, aż po dziesiątki tysięcy kontaktów z małych miejscowości. Przy pierwszym „sprawdzam” dla kampanii Hołowni, czyli gdy przyszło do zebrania 100 tysięcy podpisów (wymaganych do ubiegania się o prezydenturę), wszyscy mówili, że to się nie uda, że to tylko telewizyjny celebryta bez struktury. Było mnóstwo takich głosów komentatorów rozumiejących politykę w sposób analogowy. Jednak dzięki temu, że Szymon Hołownia miał wyjściowo zbudowaną sporą społeczność w mediach społecznościowych, to mogliśmy przełożyć ją na bazę danych osób chętnych do działania, a następnie „wpuścić” te osoby do uruchomionych narzędzi do zarządzania internetową społecznością. Dzięki infrastrukturze technologicznej ułożonej w taki sposób dość szybko powstała ogólnopolska siatka koordynatorów. To nie byli − jak

w klasycznym podejściu partyjnym − wyłącznie koordynatorzy wojewódzcy, lecz przede wszystkim bardzo rozproszona siatka punktów lokalnych, w których można było zostawić podpisy popierające Szymona Hołownię. Siatkę tworzyli zwykli ludzie, podpisy były zbierane w kiosku, kawiarni, nawet w mieszkaniach prywatnych, a sympatycy bez problemu mogli wyszukać na przygotowanej przez nas stronie internetowej najbliższy punkt, w którym można się było podpisać. Cały proces przebiegał dzięki temu bardzo sprawnie.

Dziennikarze i komentatorzy byli sceptyczni, czy Hołowni uda się zdobyć te podpisy. A ta społeczność przeszła z internetu do świata rzeczywistego.

Faktycznie, osoby, które były w tej bazie, mogliśmy mobilizować do różnych aktywności. A z racji tego, że to był początek i w ruchu nie było jeszcze ukształtowanej struktury, każdy chciał pokazać, że jest zaangażowanym członkiem społeczności. Na fali tego entuzjazmu wiele rzeczy udało się osiągnąć, a Szymon Hołownia w zaledwie pół roku zagospodarował kilkanaście procent polskich wyborców. A społeczność to tylko jeden z pozytywnych aspektów zbierania i wykorzystywania danych w kampaniach wyborczych.

Drugi to dane same w sobie i analiza tego, co one pokazują – i to zarówno od tych ludzi, którzy są w tej społeczności, jak i ogólnie w internecie. Dobrze rozumiem?

Tak, mamy tutaj dwa wątki. Pierwszy to analiza tego, z kim się komunikujemy, kim są nasi typowi wyborcy, kim są nasi potencjalni wyborcy, a kim są wyborcy naszych konkurentów. Bardzo precyzyjna analiza pozwala potem prowadzić równie precyzyjną, dopasowaną do tych grup komunikację w internecie, nieosiągalną „analogowymi” metodami.

W praktyce wygląda to tak: jeśli dany ruch polityczny czy dany polityk mają na przykład dziesięć głównych tematów – weźmy ekologię, zdrowie, gospodarkę, praworządność itd. – to możemy po tych tematach wyszukiwać i segmentować sympatyków, a następnie kierować do nich spersonalizowaną komunikację. W takim modelu mówimy do nich o tych sprawach, które rzeczywiście ich dotyczą, które są dla nich interesujące, a przez to silniej ich angażujemy.

Możemy też na różne sposoby badać aktywność sympatyków partii lub kandydata. Tutaj mamy do dyspozycji na przykład mechanizmy z elementami grywalizacji, systemami punktowymi, dzięki którym możemy „wyłowić" z takiej sieci na przykład najczęściej komentujących w internecie albo osoby, którym najbliżej do aktywizmu ulicznego i przekonywania innych czy też wsparcia finansowego. Segmentując sympatyków na podstawie zaangażowania, pozyskujemy ich doświadczenie, talenty, zasoby, nawet jeśli są oddaleni od sztabu kandydata o setki kilometrów i nigdy wcześniej się nie spotkaliśmy.

To internet zmienił. Tego wcześniej w takiej formie nie było.

Zawsze istniały badania sondażowe, fokusowe, i one dalej mają swoje miejsce w rzeczywistości politycznej. Natomiast dane internetowe dają nam głębszy wgląd w mikrogrupy i czynniki behawioralne. Jeśli zrobimy bardzo szeroko zakrojone badanie ogólnopolskie, to oczywiście dość precyzyjnie wychwycimy ogólne trendy. Ale jeśli chodzi o bezpośrednią komunikację z wyborcami, „wciąganie ich na pokład", systematyczne budowanie zaangażowania, proszenie ich o wsparcie finansowe, o poświęcanie wolnego czasu – kluczowa jest właśnie praca z takimi mikrogrupami, mikrosegmentami, i to jest na pewno ten element, który pojawił się dzięki narzędziom internetowym.

A co z tymi, których nie ma w internecie? Takie osoby wypadają z tego równania.

Oczywiście jakaś część osób nie zapisze się przez internet. Jednak z pomocą przychodzi nam społeczność, którą już mamy w bazie danych. Możemy ją angażować do różnych działań – także offline'owych. Wolontariusze mogą zbierać dane o osobach, które niekoniecznie są aktywne w internecie, przez rozmowy w kampaniach door-to-door (kampanie „od drzwi do drzwi" polegające na odwiedzinach wolontariuszy z ankietami w domach potencjalnych wyborców, powszechnie stosowane w demokracjach zachodnich, w Polsce dotąd mało popularne) czy na ulicy. To także jest element tej profesjonalnej infrastruktury technologicznej, o której mówimy. Nie ma żadnego problemu, żeby wyposażyć wolontariuszy w tablety i prostą aplikację, która pozwoli im zbierać potrzebne informacje. W ten sposób możemy dotrzeć bezpośrednio do większej liczby wyborców „nieinternetowych" niż w klasycznej kampanii, w której głównym kanałem osobistego kontaktu pozostają objazdówki liderów i liderek partii…

Poza tym trzeba pamiętać, że z każdym rokiem coraz więcej osób aktywnie korzysta z internetu i ten trend się nie odwróci. Przyspieszyła to także pandemia – obserwowaliśmy jeszcze szybsze wzrosty w e-commerce, aktywności na portalach społecznościowych. Część osób musiała się przystosować do pracy zdalnej z użyciem różnych narzędzi internetowych, a dla seniorów to często była jedyna możliwość kontaktu z bliskimi w czasie lockdownów.

W swojej książce Szymon Hołownia sugeruje, że wzorem dla niego była pod pewnymi względami kampania prezydenta Francji Emmanuela Macrona w 2017 roku. To prawda?

Tak, koledzy odpowiadający za strategię wykonali imponującą pracę, analizując dokładnie przykłady sukcesów „nowej polityki" za granicą z ostatnich lat. Oczywiście w takich analogiach zachowujmy proporcje. Kampania Macrona to były jednak dwa lata, w tym rok intensywnej kampanii door-to-door. Ludzie Macrona obeszli około 300 tysięcy gospodarstw domowych,

które wcześniej wytypowali na podstawie analizy danych o swoich potencjalnych wyborcach. W co trzecim otworzono im drzwi, a około 25 tysięcy odwiedzonych mieszkańców wypełniło z wolontariuszem ankiety. Na podstawie tych ankiet w sztabie Macrona dalej budowali przekaz, sposób komunikacji. Z 1,5 miliona słów zawartych w ankietach byli w stanie wyłowić sformułowania, którymi posługują się ludzie w poszczególnych regionach Francji, opisując swoje problemy. Te słowa były wykorzystywane przy przygotowaniu programu i komunikacji do podobnych osób. W kampanii Szymona Hołowni ankiety były zbierane na mniejszą skalę przez internet w ramach akcji „Rozmowy Polaków". Mimo mniejszego rozmachu i bardzo ograniczonego czasu pozyskaliśmy kilka tysięcy odpowiedzi z całej Polski.

W ruchu Szymona Hołowni dopiero po kampanii prezydenckiej obserwujemy moment takiego prawdziwego „wielkiego marszu" – spotkań lokalnych, zbierania ankiet od napotkanych osób, oddolnych akcji – więc może z czasem osiągną podobną skalę jak francuski wzór.

Kiedy to się zaczęło? Hołownia miał już swoją grupę na Facebooku jako autor, publicysta, komentator, osoba znana z mediów tradycyjnych. I jeździł już wcześniej po Polsce. Rozumiem, że te spotkania autorskie to była taka wielka prekampania? Kiedy ten wzór Macrona się zaczął krystalizować w trakcie kampanii?

Od momentu ogłoszenia kandydatury Szymona Hołowni można było zacząć budować bazę danych oraz zaplecze technologiczne. W tej formule – sukcesywnie rozbudowywanej – działaliśmy od samego początku. Natomiast oczywiście słuszny jest wniosek dotyczący backgroundu Szymona Hołowni. Bardzo ciężko byłoby tą metodą pracować z zupełnie anonimowym politykiem lub polityczką, którzy nie mieliby zbudowanego na starcie jakiegokolwiek kanału dotarcia do potencjalnych wyborców.

Dane mogą zrobić różnicę, ale to nie wszystko. To nie jest tak, że wyciągamy „człowieka znikąd”, dokładamy dane i za chwilę on jest wysoko w sondażach. Żeby ta metoda działała i żeby budowanie społeczności na dużą skalę zagrało, to musimy mieć do czynienia z rozpoznawalnym liderem. Jeśli tej rozpoznawalności, dostępu do mediów itp. brakuje, to cały proces będzie trwać dłużej – bo odchodząc od tematu Szymona Hołowni – są przecież w Polsce przykłady polityków, którzy zbudowali się wyłącznie w internecie.

Jakie?

Z ostatnich miesięcy mamy choćby przykład AgroUnii, która profesjonalnie, angażująco i bardzo konsekwentnie komunikuje się w internecie. Bezpośrednią komunikacją ich lidera Michała Kołodziejczaka, live’ami, relacjami z protestów, relacjami z supermarketów, krok po kroku budują społeczność, która już się przekłada na wynik uprawniający przynajmniej do pieniędzy z budżetu (3 procent). Kołodziejczak to przykład lidera, który jeszcze niedawno był całkowicie anonimowy, ale zebrał przez internet społeczność, pozyskuje fundusze, wykonuje teraz oddolną pracę, budując struktury, i nie jest wykluczone, że dzięki społeczności opartej o internet i konsekwencji w realizowanej strategii za chwilę AgroUnia będzie siedmio- czy ośmioprocentowa.

Tu pojawiło się ważne słowo „konsekwencja”. Jak rozumiem, każda komunikacja powinna być konsekwentna, ale polityczna zwłaszcza.

Jeśli lider polityczny umawia się z wyborcą, że będzie wysyłał informacje, będzie go angażował, będzie pomagał zmieniać rzeczywistość – a wyborca decyduje się wejść do społeczności i wpuścić polityka do swojego życia – to nie może być tak, że nagle ten lider przestaje się odzywać na trzy miesiące. Ważne, żeby komunikacja była ciągła, zaplanowana i konsekwentna, ale także dopasowana do użytkownika. Mówiąc o konsekwencji, nie mam

na myśli liczby wiadomości. Jeśli codziennie zasypywalibyśmy sympatyka ruchu politycznego mailami, esemesami czy powiadomieniami z aplikacji, to bardzo szybko by nam uciekł z takiej społeczności.

To zupełnie nie o to chodzi. To przeładowanie i chaos informacyjny, w którym wszyscy żyjemy, konsumując treści na Facebooku, na Twitterze, w mediach internetowych, to jest jak picie wody z hydrantu: można na upartego podejść i próbować złapać krople wody, ale nie można się swobodnie napić. Łatwo się w takim modelu ochlapać i zniechęcić. Rozwiązaniem tego problemu jest precyzyjna, dopasowana komunikacja w tych tematach, które faktycznie cię interesują jako wyborcę.

Mówimy tutaj o komunikacji do różnych grup. Czyli nie można przedobrzyć?

Absolutnie nie można spamować sympatyków – oni powinni dostawać takie informacje, jakich potrzebują, jakich oczekują i na jakie wyrażali zgodę. Na marginesie – kwestia zgody jest tu niezwykle istotna.

W wielu krajach w polityce mieliśmy afery związane z danymi. Większość z nich nie polegała na tym, że tych gromadzonych danych było tak wiele, że spin doktorzy kandydatów nagle zyskiwali nadprzyrodzone moce i przejmowali władzę nad umysłami wyborców, jak zdarza mi się czasem czytać w popularnej publicystyce. To był tylko skutek, często zresztą wyolbrzymiany. Istotą takich afer jak na przykład z Cambridge Analytica było wykorzystywanie danych w sposób nieuprawniony, bez wiedzy i zgody użytkowników. Ktoś pozyskiwał, „wyciągał” dane w sposób półlegalny lub nielegalny i dzięki temu uzyskiwał przewagę konkurencyjną, manipulując nieświadomymi tego wyborcami. Tak nie można robić i od takich rzeczy absolutnie się odcinam.

Natomiast to, co my robimy, można nazwać za Sethem Godinem marketingiem politycznym za przyzwoleniem. Mamy tu zupełnie inne podejście do wyborcy – jego potrzeb, zainteresowań i prywatności. Ktoś wchodzi do

naszej społeczności, mówi nam, na jakich zasadach chce w niej funkcjonować, my zbieramy o nim dalsze informacje, ale jest tego świadomy i zgadza się na to, bo dzięki temu może dostawać wartość, na przykład spersonalizowaną komunikację w tych obszarach, które go rzeczywiście interesują.

Mówił pan, że polityka zaczęła się zmieniać pod względem danych. Historycznie kto pierwszy tak działał? Pamiętam, że w warszawskiej kampanii Trzaskowskiego dane też miały być wykorzystywane w nowy sposób.

Mogę podać kilka przykładów. Flirt z tymi danymi internetowymi miała Nowoczesna. W 2015 roku Torwar – jeden z największych frekwencyjnie kongresów partyjnych w najnowszej historii Polski – miał szansę powodzenia tylko dzięki budowanej przez internet bazie danych.

Jeśli dobrze pamiętam, każdy, kto przyjechał na Torwar, zostawiał swoje dane.

Tak, i Nowoczesna po Torwarze miała dzięki temu 25 tysięcy kontaktów, a na koniec kampanii to było około 60 tysięcy kontaktów. W tamtym czasie to było bardzo dużo. Zresztą mogę dodać anegdotę pokazującą, że sami jeszcze wtedy nie mieliśmy do końca świadomości, jak wielką moc mają zaangażowane społeczności budowane przez Internet. W tym samym terminie, w którym planowaliśmy pierwotnie Torwar, planowała się reaktywować Partia Demokratyczna (kontynuatorka Unii Wolności, z sentymentem wspominanej w środowisku liberalnym). Według naszego rozpoznania Demokraci mieli tradycyjnie rozumiane struktury partyjne w całej Polsce – około 100 koordynatorów. Choć nie byli w tamtym czasie zbyt aktywni ani nie istnieli w internecie, zdecydowaliśmy się zmienić datę kongresu na Torwarze. Baliśmy się, że część potencjalnych uczestników może wybrać konkurencyjne wydarzenie. Po fakcie okazało się, że nasze obawy były niepotrzebne. Na wydarzeniu Partii Demokratycznej było plus minus tych 100

osób, które mieliśmy rozpoznane, i nic z tego im nie wyszło. Do nas przyjechało parę osób więcej… ponad 7 tysięcy!

Czyli bez danych nie byłoby nie tylko Hołowni, ale i Nowoczesnej?

Tak. Bez internetu i profesjonalnych narzędzi do zarządzania społecznością byłoby im bardzo trudno się zorganizować w relatywnie krótkim czasie. A czy w ogóle? Trudno powiedzieć. Na przykład Kukiz był w stanie zbudować swój ruch, wykorzystując jedynie zwykłe media społecznościowe, jakieś grupki na Facebooku itd. Trzeba jednak przyznać, że w 2015 roku miał inną siłę przyciągania po bardzo dobrym wyniku w wyborach prezydenckich i mogło to iść już siłą rozpędu.

W późniejszym okresie ze zbieraniem danych trochę działała Wiosna (na etapie budowy swojego projektu). Jednak po połączeniu się lewicy to zostało porzucone.

Jeśli chodzi o inny sposób wykorzystywania danych internetowych, to w 2020 Andrzej Duda wykorzystywał celowane geograficznie reklamy. One były geotargetowane zarówno w sieci reklamowej Facebooka, jak i Google’a. Były personalizowane pod względem regionu, dzięki czemu potencjalny wyborca, który zobaczył taką reklamę, przypominał sobie, że prezydent odwiedził jego okolicę w czasie swojej pierwszej kadencji.

Z jednej strony to są społeczności, a z drugiej to są dane, które informują w ogóle o nastrojach wyborców, o emocjach.

Społeczność, szeroka wiedza o tym, do kogo kierujemy komunikację i w jaki sposób powinniśmy się zwracać do poszczególnych grup, to jedno. Ale kolejnym, równie istotnym elementem tej układanki jest monitorowanie trendów, sentymentu – tego, jakie są nastroje społeczne.

To nie jest powszechne. Byłem w siedzibach większości polskich partii politycznych i tylko w jednej widziałem powieszone ekrany z wirtualnym „centrum dowodzenia”, na których były ustawione narzędzia do analizy

nastrojów społecznych, monitorujące w czasie rzeczywistym, w jaki sposób „rozchodzą się” ważne dla nas tematy w internecie, jak wygląda konkurencja itd. To było w sztabie Szymona Hołowni. Bez takiego zaplecza trudno ogarnąć, co naprawdę dzieje się w internecie.

Wśród polityków to Twitter jest nadal postrzegany jako swoisty puls debaty publicznej i tego, na co się powinno reagować. A jeśli spojrzelibyśmy w profesjonalne narzędzia analityczne, które zbierają tę metawiedzę z całego internetu, a nie tylko z jednego, w dodatku niszowego kanału, to te tematy zaczynają się układać zupełnie inaczej. Niedawny przykład: gdy Twitter „żył” przysypiającym na własnej konferencji prasowej Kaczyńskim, na monitoringach sieci dominowały drożyzna i pandemia. Mimo to większość polityków, a nawet profesjonalnych mediów, zajmowała się Kaczyńskim.

Twitter to bańka, ale czy to mierzenie sentymentów, emocji, nie odbywa się tylko w niektórych przestrzeniach, w tych bańkach, i dlatego może być zwodnicze?

Jeśli ktoś mierzy puls debaty publicznej tylko na Twitterze, nie używając profesjonalnych narzędzi, to rzeczywiście ta bańka może być zwodnicza. Może się okazać, że to, co się dzieje na Twitterze, zupełnie nijak się ma do tego, co mówią Polacy, a w szczególności nasi wyborcy. I to jest bardzo częsty przypadek. Wówczas taki polityk coraz bardziej odrywa się od rzeczywistości – reaguje na wyolbrzymione przez bańkę problemy, nie dostrzega strategicznie ważnych.

Innym problemem Twittera jest tworzenie złudzenia popularności i sprawczości. Mieliśmy takich klientów, którzy mają konto obserwowane przez kilkadziesiąt tysięcy osób, polityków często komentujących w telewizji, ponadprzeciętnie rozpoznawalnych. I oni mieli poczucie, że ich komunikacja twitterowa działa, że są popularni, bo „silni razem”, i podobne społeczności podają ich dalej, czytają to dziennikarze, eksperci itd. A później,

jak przeprowadzaliśmy pogłębione analizy, to okazywało się, że w ich społeczności obserwujących – często kilkudziesięciu tysięcy osób – było dosłownie kilka osób z ich okręgu wyborczego. Jeśli ktoś jest politykiem z Podlasia i tam chce kandydować, to Twitter nie jest dla niego najlepszym narzędziem do komunikacji z wyborcami i prezentacji swojej aktywności. Ogólnie użytkowników z Podlasia na Twitterze nie jest zbyt dużo, porównując to z innymi platformami społecznościowymi, a nawet jeśli są, to niekoniecznie w tematach politycznych.

Zatem Twitter na pewno potrafi dawać poczucie popularności w internecie. Tylko wśród kogo ta popularność? Wśród najbardziej zaangażowanych ludzi w tym kraju, którzy mieszkają głównie w Warszawie, którzy są sprofilowani politycznie, a niekoniecznie głosują w okręgu danego polityka…

Odpowiedzią na te problemy jest rzetelna analiza danych. Jeśli wiemy, kim są nasi wyborcy i potencjalni wyborcy, jacy są wyborcy konkurencji, mamy poprawnie skonfigurowane narzędzia do monitoringu sieci, to nie będziemy podejmować decyzji politycznych na podstawie aktualnej temperatury debaty na Twitterze. W przypadku pojedynczych polityków – gdyby powszechniej dysponowali wiedzą o swoich społecznościach w poszczególnych kanałach, to być może nie inwestowaliby tak dużo czasu i uwagi w Twittera.

> **Ludzie ze sztabu Trzaskowskiego w 2018 roku mówili mi, że sprawy warszawskie chętnie komentowali na przykład mieszkańcy Nowego Sącza. I że tworzyło to złudne wrażenie, że wygrywa Patryk Jaki. A wiemy, co się stało później.**

Tak, bo to, co dają dane i profesjonalna analiza, to właśnie wgląd w to, z kim się tak naprawdę komunikujemy. Często politycy inwestują bardzo dużo czasu i energii w Twittera czy Instagrama, a jak wchodzimy z audytem i dokładnie to analizujemy, to się okazuje, że najfajniejszą społeczność ten

ktoś ma na Facebooku albo w zakurzonej bazie kontaktów w biurze poselskim, bo to tam przede wszystkim są wyborcy z jego okręgu.

Wcześniej były tylko fokusy, badania jakościowe i ilościowe, politycy dostawali te wyniki, one były w sztabach interpretowane, później były tworzone lepsze lub gorsze strategie. Ale teraz bez fokusów chyba nadal się nie da działać?

Wykorzystywanie danych internetowych nie oznacza, że już nie trzeba robić żadnych sondaży, fokusów i używać metod socjologicznych – to są dwie rzeczywistości, które się uzupełniają. Jeśli mamy dobrze zrobiony sondaż i kandydat czy partia polityczna mają już dobrze przebadanych swoich wyborców, to dla nas oznacza dużo łatwiejszy start, bo nie szukamy na ślepo, nie analizujemy całej społeczności, tylko zaczynamy od tego, co wyszło w badaniach socjologicznych.

Dane internetowe umożliwiają pogłębienie i weryfikację tego, co wyszło w sondażach. Na przykład jeśli chcemy zmieniać potencjalnych wyborców w wyborców, to w kampaniach internetowych możemy przetestować, które profile wyborców „działają", a które nie. Możemy też stosunkowo niskim kosztem testować, jaka argumentacja wpływa na zwiększenie zaangażowania poszczególnych grup odbiorców. Trzeba też pamiętać, że dane sondażowe to dane deklaratywne, których wyniki zawsze muszą być rozpatrywane w kontekście wyjściowych założeń, brzmienia pytań, metody badania czy uwarunkowań kulturowych. Dane internetowe pozwalają śledzić realne zachowania i postawy w interesujących nas grupach. Ankieterowi można nakłamać, a poruszając się w internecie, jesteśmy autentyczni. W śladach internetowych każdego z nas można wyczytać także głęboko skrywane poglądy czy motywacje.

Jest jeszcze aspekt – ja to tak nazywam – wielkiego przyspieszenia, wpływającego głównie na warszawską bańkę medialną. Tematy typu

kolejne afery, kryzysy, zmieniają się bardzo szybko. Jak ma się to do tego, co widzą wyborcy?

Żyjemy w takiej publicystyczno-politycznej, trochę twitterowej bańce i często nam się wydaje, że wyborcy emocjonują się pewnymi tematami razem z nami. A to wcale tak nie działa. Przywołując metaforę picia wody z hydrantu: każdy wyborca, który aktywnie korzysta z mediów społecznościowych, jest wręcz zalewany tą wodą, ale w poszczególnych tematach łapie tylko kropelki. Dlatego bardzo ważna jest wspomniana wcześniej konsekwencja w komunikacji, bo jeśli politycy co sześć godzin skaczą z tematu na temat, działają reakcyjnie, to jest mała szansa, że wyborca złapie kroplę akurat w ważnym dla niego temacie. Wyborca jeszcze nie zdążył się napić z poprzedniego źródła, a polityk już pobiegł dalej… Na dłuższą metę to wykańczające i dla szans polityków, i dla wiedzy próbujących nadążyć wyborców.

Wspomniana AgroUnia konsekwentnie trwa wokół trzech–czterech pól, jak ceny żywności, ASF. Chociaż oczywiście ich inicjatyw jest więcej, bo Michał Kołodziejczak pojedzie do nowego sklepu albo coś się wydarzy z cenami nawozów sztucznych i to jest dobudowywane…

Według różnych badań aktywni użytkownicy internetu odbierają na swoich telefonach od 5 do 20 tysięcy komunikatów dziennie. Nawet jeśli bliższa prawdzie jest ta dolna wartość, to nie ma możliwości, żeby ludzka percepcja mogła to wszystko przetworzyć – ale przy konsekwentnej komunikacji, skupionej właśnie tak jak w AgroUnii na trzech czy czterech tematach, jest szansa, że część tego przekazu dotrze nawet do przeładowanych informacjami wyborców. A jeśli będą oni taką komunikację otrzymywać w sposób powtarzalny, jeśli zaczną myśleć: O, znowu Kołodziejczak jest w supermarkecie i broni naszego interesu, znowu powiedział, że tam nas oszukują, to

coraz większa grupa się w to angażuje i coraz większa grupa zaczyna go popierać.

Postawiłby pan tezę, że bez tej analityki będzie w ogóle można być skutecznym w kolejnych kampaniach w Polsce, w 2023 czy 2027 roku? Czy ci, którzy będą z tego korzystać, będą mieli przewagę nie do nadrobienia?

Jeśli ktoś od 15 lat funkcjonuje w parlamencie i przez lata budował relacje z wyborcami, to nawet bez wyrafinowanych narzędzi internetowych dziś nadal ma szansę do pewnego stopnia odtwarzać swoje wyniki wyborcze z przeszłości. Natomiast nadchodzi rewolucja, która całkowicie odmieni relacje między politykami a wyborcami. Przy kolejnych wyborach może się okazać, że ten silnik internetowy stał się dużo bardziej efektywny niż analogowa klasyka, i do kolejnego parlamentu wejdzie pokolenie dwudziesto-, trzydziestolatków, którzy czują internet i korzystają z narzędzi opartych o dane. Tak się stało ostatnio w Niemczech.

Z drugiej strony polityk musi mieć intuicję. Nie da się robić polityki tylko danymi. Te dane bez instynktu, politycznej żyłki, też niewiele dadzą.

Wspomniana już Nowoczesna była tego przykładem. To był dobry, innowacyjny jak na tamte czasy projekt internetowy ze stosunkowo dużą społecznością, który uwolnił bardzo wiele oddolnej energii i talentów, ale w pewnym momencie na całości zaważyły błędy polityczne.

Natomiast dane internetowe na pewno mogą pomagać politykom podejmować dobre decyzje. Opowiem na przykładzie – jakiś czas temu analizowałem w podcaście Łukasza Pawłowskiego przypadek Lewicy, która była bardzo podzielona w kwestii głosowania nad Krajowym Planem Odbudowy. Część posłów chciała głosować z PiS, część uważała, że trzeba głosować z opozycją i twardo się sprzeciwiać. Gdyby mieli uruchomione

odpowiednie narzędzia, to mogliby szybko skonsultować się ze swoją społecznością. U Szymona Hołowni taką rolę pełni aplikacja polityczna – Jaśmina. Może pytania w aplikacji wydają się ekspertom banalne, często jest to wyśmiewane przez konkurentów Polski 2050, ale tego typu narzędzia mogą pozwolić politykowi szybko zorientować się w opiniach swojego elektoratu.

Oczywiście czasami na koniec dnia lider polityczny musi podjąć twardą decyzję, być może wbrew swoim wyborcom. Ale jeśli technologia daje takie narzędzia, mamy możliwość szybkiej konsultacji z ważną częścią elektoratu, to dlaczego z tego nie korzystać?

Uleganie cały czas swoim wyborcom prowadzi do tego, że to oni dyktują politykę. Tak się nie da.

Ależ o tym cały czas mówię. W tej nowej rzeczywistości wielu polityków nadal działa na ślepo i podporządkowuje swoje działania najgłośniejszym grupom w swoim otoczeniu. To nie jest tak, że jak jesteś na Twitterze i słuchasz swoich obserwujących z Twittera, to będzie okej. Albo jak zbudujesz bazę danych, zaangażowaną społeczność, i tylko ta społeczność będzie dyktować warunki, to też może nie mieć sensu. Chodzi właśnie o to, że świat, który mogą opisywać dane internetowe, jest wielokanałowy, wielopłaszczyznowy i w różnych punktach możemy badać różne rzeczy. Możemy sprawdzić, czego chce nasza najbardziej zaangażowana społeczność, możemy badać, co się dzieje w naszych i konkurencji mediach społecznościowych, możemy badać ogólne trendy i dopiero zebranie informacji z tych wszystkich punktów daje nam bardziej realistyczny obraz sytuacji. Niestety dziś jesteśmy tak bombardowani informacjami, tak zbańkowani, tak dużo bodźców do nas dociera i tak duże jest to przyspieszenie debaty, o którym rozmawialiśmy, że bez tak rozumianej analizy danych internetowych po prostu nie da się już skutecznie działać w polityce.

Czym się pan teraz zajmuje, co robi pana firma Big Data For Leaders?

Przez kilka lat działałem w profesjonalnym zapleczu polityki i NGO. Dziś z zespołem osób z podobnym doświadczeniem oraz pasjonatów nowych mediów tworzymy firmę, która wspiera ruchy polityczne i polityków, samorządowców, NGO i biznes w skutecznej komunikacji w internecie. Budujemy zaangażowane społeczności, tworzymy *content*, prowadzimy kampanie płatne, pomagamy zebrać fundusze na działalność. W prowadzonych działaniach mamy priorytet na zbieranie i analizę danych internetowych. Szerokie wykorzystanie danych pozwala naszym klientom lepiej komunikować się ze swoimi społecznościami – w sposób przyjazny, bezpośredni i spersonalizowany, a także podejmować lepsze decyzje w tym bardzo zdynamizowanym i przeładowanym informacjami świecie.

Na koniec musi paść pytanie o znaczenie inwazji Rosji na Ukrainę.

Temat rosyjskiej agresji na Ukrainę w pierwszych dniach zdominował polski internet i media, przebijając wielomiesięczną dominację tematu pandemii. Na głębsze wnioski z danych internetowych jest za wcześnie, ale przykładowo w Google Trends widzimy, że zainteresowanie wojną w sąsiednim kraju nie jest aż tak masowe i tak bezpośrednie, jak doświadczenie lęku o zdrowie swoje i swoich bliskich podczas pandemii. Mimo to inwazja na Ukrainę będzie niewątpliwie ważnym punktem odniesienia w naszej debacie politycznej. Jeśli miałbym obstawiać (na podstawie pierwszych kilku dni wojny), to dla polskiej polityki będzie to game changer bardziej w rodzaju 11 września albo Smoleńska – dużego wydarzenia medialnego, które wszyscy zachowają w jakimś stopniu w swojej pamięci – niż koronawirusa – bezpośredniego doświadczenia kilku pokoleń oddziałującego wprost na postawy i zachowania większości z nas. Znaczenie wydarzeń za naszą wschodnią granicą wzrosłoby oczywiście skokowo, gdyby na przy-

kład sytuacja zmusiła Polskę wraz z partnerami z Unii Europejskiej i NATO do zaangażowania militarnego.

A długoterminowo?

W krótkim okresie wojna u sąsiadów i reakcja na nią powinny sprzyjać rządzącym (o ile nie popełnią jakichś kardynalnych błędów). W średnim i długim okresie doświadczenie wojny w Ukrainie będzie rezonowało wśród wyborców co najmniej w kilku wątkach. Spodziewałbym się wzrostu znaczenia problemów mniejszości ukraińskiej, szczególnie na poziomie lokalnym. Kwestie edukacji dzieci, regulacji pracy, ogólnego wsparcia życiowego Ukraińców będą się spotykały z większym zrozumieniem i życzliwością. W obliczu wojny w swojej ojczyźnie więcej osób pochodzących z Ukrainy może związać się z Polską na stałe, a nie jedynie zarobkowo, na pewno też część uchodźców z obecnej fali zostanie w Polsce. Pojawi się więcej chętnych do uzyskania obywatelstwa i presja polityczna na sprawne rozpatrywanie tych wniosków, a to sprawi, że sami Ukraińcy będą powoli zyskiwać na znaczeniu jako wyborcy. Uruchomi to także grupy skrajne, nacjonalistyczne, być może na większą skalę niż dotąd. Oprócz kwestii mniejszości ukraińskiej większy priorytet dla wyborców mogą mieć sprawy obronności, rozbudowy armii, patriotyzmu pojmowanego w konserwatywny sposób. Wreszcie ewentualne zamrożenie stosunków z Rosją i kupna jej surowców może być – obok presji unijnej – pretekstem do przyspieszenia transformacji energetycznej.

NOTA

Rozmowy, które składają się na książkę *Game changer. Za kulisami polityki*, zostały przeprowadzone między końcem października 2021 a połową stycznia 2022, jeszcze przed agresją Rosji na Ukrainę z 24 lutego 2022 roku. Ostatecznej aktualizacji rozmów dokonano między 2 a 7 marca 2022 roku, gdy skala i bezpośrednie skutki wojny były już bardzo widoczne, ale jednocześnie wciąż w dużej mierze nierozpoznane w długiej perspektywie.

Tak jak powiedział już po wybuchu wojny w swoim wystąpieniu w Bundestagu kanclerz Olaf Scholz [1], czasy, w których żyjemy, to *Zeitenwende*, epoka przełomu i zmian. Bez spojrzenia w przeszłość trudno jednak wyobrażać sobie przyszłość, również w świecie polityki. Rozmowy, które przeprowadziłem, są próbą zarówno takiego podsumowania, jak i wglądu w nową erę. Teraz już nikt chyba nie ma wątpliwości, że ona nadeszła, a wojna była kolejnym z serii tektonicznym wstrząsem, który ją zwiastuje. Pytanie tylko, co dalej, również w polityce. Ale to już tematy na kolejne książki.

1. Policy statement by Olaf Scholz, Chancellor of the Federal Republic of Germany and Member of the German Bundestag, 27 February 2022 in Berlin, https://www.bundesregierung.de/breg-en/news/policy-statement-by-olaf-scholz-chancellor-of-the-federal-republic-of-germany-and-member-of-the-german-bundestag-27-february-2022-in-berlin-2008378. [wróć]

Copyright © by Michał Kolanko 2022
All rights reserved

Copyright © for the Polish e-book edition by REBIS Publishing House Ltd., Poznań 2022

Informacja o zabezpieczeniach
W celu ochrony autorskich praw majątkowych przed prawnie niedozwolonym utrwalaniem, zwielokrotnianiem i rozpowszechnianiem każdy egzemplarz książki został cyfrowo zabezpieczony. Usuwanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Redaktor prowadzący: Magdalena Chorębała

Redaktor: Krzysztof Tropiło

Projekt i opracowanie graficzne okładki: Paweł Panczakiewicz / PANCZAKIEWICZ ART.DESIGN

Fotografia na okładce
© Fotokon | Dreamstime.com

Wydanie I e-book (opracowane na podstawie wydania książkowego: *Game changer. Za kulisami polityki*, wyd. I, Poznań 2022)

ISBN 978-83-8188-915-5

Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o.
ul. Żmigrodzka 41/49, 60-171 Poznań
tel. 61 867 81 40, 61 867 47 08
e-mail: rebis@rebis.com.pl
www.rebis.com.pl

Konwersję do wersji elektronicznej wykonano w systemie **Zecer**